

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**MATRIISIORGANISAATION VAIKUTUKSET JOHTAMISEEN
MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULUSSA**

Pro gradu-tutkielma

Yliluutnantti
Reima Turunen

Maisterikurssi 4
Maasotalinja
Johtaminen

Huhtikuu 2014

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi	Linja
Sotatieteiden maisterikurssi 4	Maasotalinja
Tekijä	
Yliluutnantti Reima Turunen	
Tutkielman nimi	
MATRIISIORGANISAATION VAIKUTUKSET JOHTAMISEEN MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULUSSA	
Oppiaine, johon työ liittyy	Säilytyspaikka
Johtaminen	Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Huhtikuu 2015	Tekstisivuja 80
TIIVISTELMÄ	
<p>Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään matriisiorganisaation vaikutukset johtamiseen Maanpuolustuskorkeakoulussa. Tutkimuksen tiedonintressi liittyy tutkijan omiin havaintoihin matriisiorganisaatiosta ja havaintoihin joita organisaation työntekijät sekä muut tutkijat ovat esittäneet.</p> <p>Tämän tutkimuksen tutkimusongelmana on, mitkä tekijät vaikuttavat johtamiseen matriisiorganisaatiossa? Alatutkimuskysymyksillä pyritään löytämään vastauksia päätutkimuskysymykseen. Alatutkimuskysymyksiä ovat, vaikuttaako useampi esimies johtamiseen? Kokevatko johtajat johtamisen matriisiorganisaatiossa monimutkaiseksi? Miten hierarkkisesta organisaatiosta opettajaksi tai esimieheksi tulevat kokevat matriisiorganisaation?</p> <p>Tutkimus on kvalitatiivinen. Tutkimuksen aineistonkeruu menetelmänä on puolistrukturoitu kysely. Aineiston kvalitatiivisena analyysimenetelmänä käytetään teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Kohderyhmänä olivat Maanpuolustuskorkeakoulun työntekijät.</p> <p>Tutkimuksen perusteella matriisiorganisaation positiiviset vaikutukset johtamiseen ovat tiivistetysti resurssien ja henkilöstön joustava ja tehokas käyttö, projektijohtamisen positiivinen vaikutus innovatiivisuuteen ja päätöksenteon siirtyminen organisaatiossa alaspäin. Negatiivisina puolina koettiin epäselvät vastuut ja roolit. Lisäksi auktoriteettien epäselvyydet ja työntekijöiden liiallinen uskollisuus omaa kiinteää yksikköään kohtaan koettiin negatiivisesti. Tuloksien perusteella Maanpuolustuskorkeakoulussa tulisi kehittää perehdytystä uusille työntekijöille ja koulutusta nykyisille työntekijöille. Maanpuolustuskorkeakoulussa voisi tutkia minkälainen koulutus sotilaille ja siviilityöntekijöille tulisi antaa perehdytyksen yhteydessä ja tarvitseeko henkilöstö lisää koulutusta Maanpuolustuskorkeakoulun erityispiirteistä.</p> <p>Jatkotutkimuksissa tutkimusmenetelmän muuttaminen ja mahdollisesti kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen yhdistäminen voisivat antaa erilaisen näkökulman tutkittavaan aiheeseen. Tässä tutkimuksessa saatuja havaintoja voisi tarkentaa ja selventää yksittäisten työyksiköiden johtajien ja alaisten haastatteluilla.</p>	
AVAINSANAT: Johtamisen nelikenttä, johtaminen, matriisiorganisaatio, organisaatio, johtajuus.	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TUTKIMUSASETELMA	3
2.1	TUTKIMUKSEN RAJAUS	3
2.2	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	5
2.3	TUTKIMUSKYSYMYS JA ALAKYSYMYKSET	11
2.4	KYSELYLOMAKKEEN RAKENTAMINEN	12
3	TUTKIMUKSEN TEORIA	13
3.1	AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET	13
3.2	JOHTAMINEN	17
3.3	ORGANISAATIO	31
3.3.1	ERILAISIA ORGANISAATORAKENTEITA	34
3.3.2	MATRIISIORGANISAATIO	39
4	KYSELYN TULOKSET	47
4.1	TAUSTATIEDOT	47
4.2	JOHTAMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	51
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	73
5.1	VASTAUKSIA TUTKIMUSKYSYMYKSIIN	73
5.2	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	77
5.3	JATKOTUTKIMUKSET	79
	LÄHTEET	81
	LIITTEET	88

MATRIISIORGANISAATION VAIKUTUKSET JOHTAMISEEN MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULUSSA

1 JOHDANTO

Matriisiorganisaation rakenteesta johtuen johtaminen koetaan ristiriitaiseksi ja vaikeaselkoiseksi (Sy & D'Annunzio 2005, s.47). Työntekijät pitää saada motivoitua erilaisin kannustimin ja palkkioin, jotta he ovat sitoutuneita työskentelemään organisaation tavoitteiden mukaisesti. Erilaiset alaisten asiantuntijatehtävät asettavat johtajan asemaan, jossa hänen on otettava alaisten mielipiteet entistä tarkemmin huomioon tehdessään päätöksiä. Matriisiorganisaation verkostomainen rakenne, hajautettu johtajuus ja resursseista kilpailevat organisaation osat koetaan epävakautta luovina.

Talouslehti (Rainisto, 2010) kirjoittaa artikkelissaan matriisiorganisaation vaikutuksista matkapuhelinvalmistaja Nokian ongelmiin, otsikkona oli: *Matriisi murskasi mahtavan Nokian*. Haastateltujen työntekijöiden mielestä yhtiö kävi epästabiiliksi. Organisaatiossa alettiin taistella voimavaroista ja tuotekehitys kärsi.

Helsingin sanomat (Pohjanpalo & Mäkinen, 2012) kirjoittaa verkkosivuillaan johtamisen ongelmista otsikolla: *Kysely: Huono johtaminen työelämän suurin ongelma*. Artikkelissa käsitellään vakuutusyhtiö If:n teettämää kyselyä johon vastasi 1008 suomalaista. Kyselyssä selvitetään työelämän suurimpia haasteita, kolme suurinta haastetta olivat huono ilmapiiri, huono johtaminen työpaikalla ja liiallinen työmäärä. Ongelmat matriisiorganisaatiossa ja työelämässä on huomattu. Työntekijät kokevat johtamisen ja ilmapiirin ongelmaksi työssään ja syitä on tärkeä selvittää.

Matriisiorganisaation rakenne on ollut suosittu 1970- luvulta eteenpäin. Se on todettu toimivaksi organisaatiomalliksi ja on ollut suosittu varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa. Vahvuuksiin lukeutuu joustavuus ja mahdollisuus käyttää asiantuntijoita sekä ammattitaitoa ketterästi organisaation eri projekteissa. Haasteina nähdään usein ristiin johtamisesta aiheutuvat arvovaltakysymykset, vaikeasti hahmotettavat johtosuhteet ja resurssien käyttö. (Sy & D’Annunzio 2005, s.47. Kuprenas 2003,s.59–61.)

Matriisiorganisaation rakenteen koetaan luovan herkkyyttä havaita muutoksia sekä kykyä toimia muuttuvassa ympäristössä. Matriisiorganisaation rakenteen koetaan mahdollistavan useita näkökulmia johtamiseen mutta asioiden käsittely koetaan monimutkaiseksi. Toimiva matriisiorganisaatio vaatii toimivaa vuorovaikutusta ja selkeitä vastuunjakoja sekä rooleja. Liiallinen keskustelu ja tarpeeton vuorovaikutus saattaa kuitenkin laskea organisaation tehokkuutta (Mellas, 2010, s.33).

Tarkastellessa organisaatioita, puolustusvoimat on toimintaympäristö jossa yhdistyy ulkoiset vallan tunnukset, arvomerkit ja byrokratiaan yhdistettävä virkamiesasema (Vartola, 2009, s.12–15). Puolustusvoimissa matriisirakenne ei ole niin yleinen kuin linja- ja linja-esikuntaorganisaatiot. Matriisiorganisaation tarkastelu sotilaallisessa toimintaympäristössä antaa tutkimukselle poikkeavan näkökulman.

Tarkasteltava organisaatio, Maanpuolustuskorkeakoulu, on pitkälti asiantuntijoista koostuva sotilaallisesti johdettu linja-esikuntaorganisaatio, joka on luonteeltaan pääosin matriisiorganisaatio (Maanpuolustuskorkeakoulun toimintakäsikirja 2012, s.15). Maanpuolustuskorkeakoulu on yliopisto jonka päätehtävät ovat tutkimus, opetus ja yhteiskunnallinen vaikuttaminen. Maanpuolustuskorkeakoulussa on mahdollista opiskella alempi- ja ylempi korkeakoulututkinto, jatkotutkintoja ja toimialakohtaisia täydennyskoulutuksia. Maanpuolustuskorkeakoulussa työskentelee sotilaita ja siviilejä.

Organisaatorakenteen tulisi palvella organisaation tarkoituksia ja päämäärää. Toimiva organisaatorakenne tehostaa organisaation toimivuutta ja mahdollistaa tehokkaan johtamisen. Tutkimuksen ideana on hankkia työntekijöiden kokemuksia matriisiorganisaatiosta. Tutkimuksessa hankitaan tietoa siitä miten organisaatorakenne ja siitä johtuva johtaminen vaikuttavat työntekijän näkökulmasta. Tämänkaltaisella näkökulmalla etsitään tietoa siitä miten Maanpuolustuskorkeakoulun työntekijät kokevat matriisiorganisaation vaikuttavan

heidän työntekoonsa, miten Maanpuolustuskorkeakoulun työntekijät kokevat hajautetun johtamisen vaikuttavan heidän työntekoonsa ja miten Maanpuolustuskorkeakoulun työntekijät kokevat matriisiorganisaation vaikuttavan heidän rooliinsa työyhteisössä? Rooli saattaa olla epäselvä, esimerkiksi Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksen opettaja saattaa miettiä onko hän kadettien opettaja, maistereiden opettaja vai tutkija. Matriisiorganisaatio vaikeuttaa myös hallinnollisia ratkaisuja, eli minkä hallinnonalan alle työntekijä kuuluu tietyn projektin aikana.

Tutkimuksella siis selvitetään matriisiorganisaation rakenteen vaikutukset johtamiseen Maanpuolustuskorkeakoulussa ja tuloksia saadaan organisaatiossa työskentelevien henkilöiden kokemuksista. Tutkimusaiheen merkitys tuli esille jo palvellessani kadettina Maanpuolustuskorkeakoulussa. Opettajien, asiantuntijoiden ja johtajien roolit olivat silloin mielestäni monitahoisia ja haastavia. Myöhemmin selvisi, että siirryn opettajaksi Maasotakoululle. Jatkumona saattaa olla tehtävä Maanpuolustuskorkeakoulussa, joten mielenkiintoni organisaatiota ja johtamista kohtaan ovat selkeät.

2 TUTKIMUSASETELMA

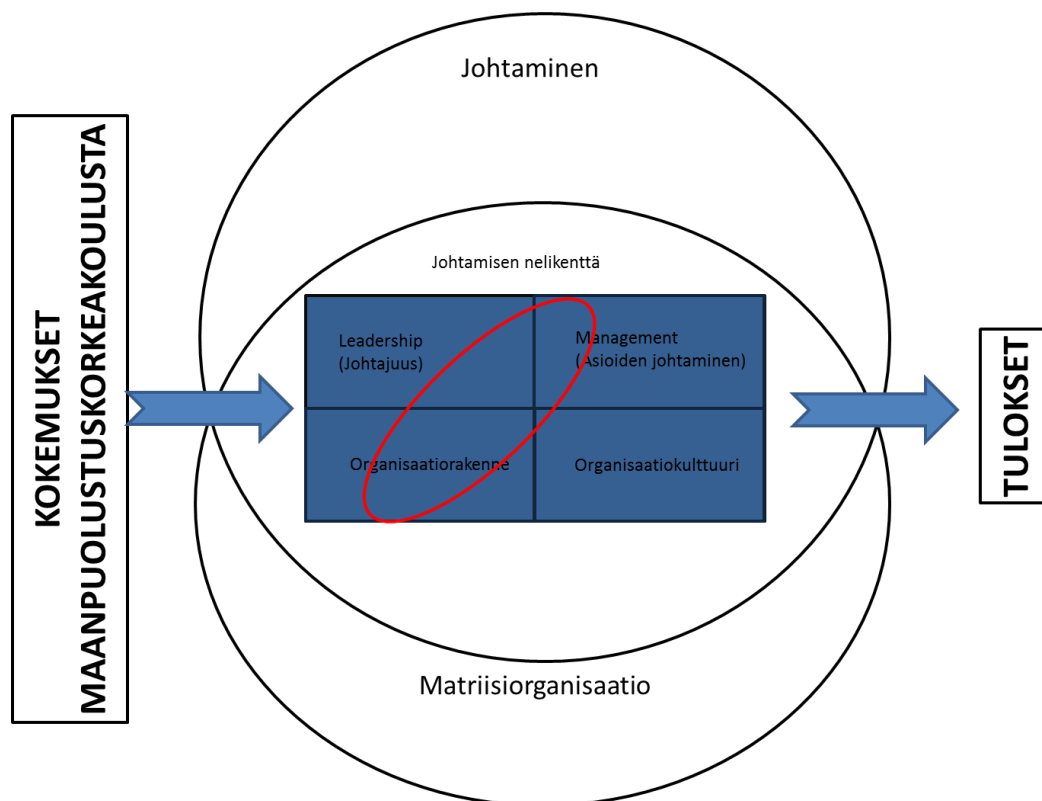
2.1 TUTKIMUKSEN RAJAUS

On tärkeää miettiä mihin kysymyksiin tietty tutkimussuuntaus pyrkii vastaamaan ja aloittaa annettujen vastausten ja kysymyksenasettelun kriittinen arviointi vasta tämän jälkeen. (Kiikeri, Ylikoski, 2004, s.11) Tämän takia tieteen piirteiden käsittely ja tutkimuksen teorian kuvaaminen on kriittistä sotatieteellisessä tutkimuksessa. Vaikka tutkittavat asiat olisivat liike-elämän ilmiöitä, näkökulma on sotatieteellinen. Tutkimukseen vaikuttaneet aikaisemmat tutkimukset ja havainnot ovat lähtöisin pääosin liike-elämästä.

Tutkimus on rajattu koskemaan Maanpuolustuskorkeakoulua. Tutkimus on rajattu Maanpuolustuskorkeakouluun tutkimuksen laajuuden hallitsemiseksi. Ajallinen rajausta johtuu organisaatiossa työskentelevistä henkilöistä ja heidän kokemuksistaan. Pisimpään Maanpuolustuskorkeakoulun palveluksessa ollut vastaaja määrittää siis kuinka pitkältä aikaväliltä kokemuksia ja havaintoja tulee. Kyselyyn vastasi Maanpuolustuskorkeakoulun henkilöstöä kaikilta ainelaitoksilta. Henkilöt toimivat tehtävissään opettajina, tutkijoina, johtajina ja alaisina.

Tutkittavasta organisaatiosta kerätään yksilöiden kokemuksia ja havaintoja. Yksilöiden kokemuksista etsitään vaikuttavia tekijöitä ja ne luokitellaan johtamisen nelikentän mukaisesti. Tutkimus keskittyy organisaatorakenteen ja sen vaikutusten tutkimiseen. Johtamisen nelikentän osa-alueet ovat kuitenkin keskinäisriippuvaisia ja sen vuoksi on tarkasteltava kaikkia osa-alueita. Tutkimuksen kannalta merkittävin osa-alue organisaatorakenteen jälkeen on johtajuus (leadership). Tutkimuksessa pyritään selvittämään johtajuuden vaikutuksia matriisiorganisaatiossa. Asioiden johtaminen tulee esille organisaatorakenteen vaikutuksesta resurssien jakamiseen sekä kirjallisten tuotosten toimittamisesta eri henkilöille. Tuotoksia voivat olla esimerkiksi anomukset ja raportit. Riippuen projektista ja sen vetäjästä, saatetaan kirjallisia tuotoksia toimittaa useaan eri paikkaan. Organisaatiokulttuurin vaikutuksia selvitetään organisaatorakenteen näkökulmasta. Vaikuttaako matriisiorganisaatio epävirallisen organisaation muodostumiseen?

Tutkimuksen pohjana ovat johtamisen ja organisaatioiden teorit, niitä tarkastellaan ja jäsennetään johtamisen nelikentän avulla. Aineisto (kokemukset) kerätään jonka jälkeen ne teemoitellaan nelikentän mukaisesti. Lopputuloksena saadaan ihmisten kokemukset matriisiorganisaation vaikutuksista johtamiseen Maanpuolustuskorkeakoulussa.



Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys.

2.2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus on kvalitatiivinen. Toteutan kvalitatiivisen tutkimuksen, koska kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ymmärretään todellisuus moninaisena. Kvalitatiivista tutkimusta hyödyntäen, tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Yleisesti ottaen kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on löytää ja paljastaa tosiasioita, eikä todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2007, s.157.; Metsämuuronen, 2005, s.18) Räsänen (2009) mukaan kvalitatiivisia menetelmiä voi kuvata sanoilla; ymmärtäminen, vastaajan näkökannan ymmärtäminen, tulkinta, rationaalinen lähestyminen ja luonnollinen ympäristö. Yleisimpinä syinä käyttää kvalitatiivisia menetelmiä Räsänen näkee tutkimusongelmat, jotka keskittyvät henkilön kokemuksen tai käyttäytymisen paljastamiseen, tai kun haluamme paljastaa ja ymmärtää ilmiötä, mistä ei tiedetä paljoa.

Tutkimusmenetelmän valinnalle merkityksellistä oli kontekstin ymmärtäminen. Johtaminen ja organisaation vaikutukset yksilöihin ovat tilannesidonnaisia ja ainutkertaisia. Kontekstin ymmärtäminen vaikuttaa myös tulosten tulkintaan. Tarkoituksena on ymmärtää, tulkita ja kuvata ilmiötä, jonka ihmiset kokevat merkityksellisenä.

Tutkimukseen saataisiin täsmentävää tietoa ja mahdollisuus tarkastella tuloksia eri näkökulmasta, jos mukaan otettaisiin kvantitatiivinen tutkimusote. Tutkimus on kuitenkin laajuudeltaan rajattu opinnäytetyö ja tässä tutkimuksessa keskitytään käyttämään vain kvalitatiivisia metodeja.

Tutkimuksen aineistonkeruu menetelmänä on puolistrukturoitu kysely. Puolistrukturoitu kysely on kysely jossa kysymykset ovat ennalta määrättyjä, mutta vastaajat voivat käyttää omia sanojaan ja tapojaan vastata. Käsiteltävät aiheet ja asiat, otoskoot, haastateltavat ihmiset ja kysyttävät kysymykset ovat ennalta määrättyjä. (Räsänen 2009.) Puolistrukturoitu kysely antaa vastaajalle tilaa tuoda omia näkemyksiään esille. Kun halutaan tietää, millaisia kokemuksia ihmisillä on joistakin asioista ja mitä he niistä ajattelevat, voi asioita kysyä heiltä. Havainnoitaessa kokemukset ja tuntemukset eivät välity. Puolistrukturoitu kysely mahdollisti tutkimusaineiston keräämisen kaikista organisaation osista. Täten voidaan sanoa, että tutkimus koskee koko Maanpuolustuskorkeakoulua.

Tutkimusta suunniteltaessa toisena mahdollisuutena nousivat esille haastattelut. Haastatteluiden etuina olisi ollut vastaajien mahdollisuus tarkentaa kysymyksiä. Toisaalta haastattelutilanteessa haastateltavalta voi tarkentaa vastauksia. Teemahaastattelu olisi ollut erinomainen vaihtoehto, jos haastateltavia olisi ollut vähän. Maanpuolustuskorkeakoulun työntekijöistä suuri osa on asiantuntijoita ja johtajia, joten haastateltavia olisi ollut paljon. Puolistrukturoitu ja avoin haastattelu sopivat hyvin menetelmäksi, kun eri henkilöillä on hyvin erilaisia kokemuksia (Hirsjärvi & Hurme 1985, 30). Koska kokemukset organisaation eri osista olivat tutkimuksen kannalta tärkeitä, ei haastatteluita käytetty. Järvenpään (2006) mukaan laadullisen tutkimuksen ominaisuutena on tutkimussuunnitelman muuntautumien ja muuntuminen, joten vastausten tarkentaminen haastatteluilla pidettiin mahdollisuutena loppuun saakka.

Kysely toteutettiin Webropol kyselynä. Kysely lähetettiin kokeeksi ennen varsinaista kyselyä kahdeksalle (8) sotatieteiden maisterikurssin opiskelijalle. Opiskelijoilta otetun palautteen jälkeen kyselystä korjattiin sanamuotoja ja lisättiin kysymyksiä. Korjausten jälkeen kysely lähetettiin työn ohjaajille. Ohjaajilta saadun palautteen pohjalta kysymyksien ulkoasua muutettiin.

Kysely lähetettiin PVAH sanomana ja sähköpostilla. Aluksi kysely lähetettiin vain PVAH:lla, johon osallistujilla on kolme viikkoa aikaa vastata. Pitkä vastausaika on tarpeen tarvittavan otoskoon saamiseksi kaikilta organisaation tasoilta. Otokoko ei ole itsessään merkittävä, mutta saadakseni riittävän määrän kokemuksia joista voi nähdä mitkä asiat vaikuttavat johtamiseen milläkin tasolla, oli toivottavaa, että vastaajia olisi enemmän kuin kymmenen (10). Vähäisestä vastaajamäärästä johtuen kysely lähetettiin myös sähköpostilla, johon vastaajilla oli kahdeksan (8) päivää aikaa vastata. Kyselystä muistutettiin kolme (3) päivää ennen kyselyn sulkemista. Kysely suunnataan Maanpuolustuskorkeakoulussa työskenteleville henkilöille. Koska henkilöt toimivat tehtävissään opettajina, tutkijoina, johtajina ja alaisina, heillä on tarvittava kokemus ja ymmärrys vastata puolistrukturoituun kyselyyn. Henkilöiden kokemuspohja, ikä ja palvelusaika Maanpuolustuskorkeakoulussa vaihtelevat, joten vastaajilla on kokemusta linjaorganisaatiosta sekä matriisiorganisaatiosta.

Sisällönanalyysi on menettelytapa, jolla voidaan analysoida kirjoja, artikkeleita, päiväkirjoja, kirjoja, haastatteluja, puhetta, keskusteluja, dialogia, raportteja tai mitä tahansa kirjalliseen muotoon tuotettua tekstiä systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysi sopii hyvin myös strukturoimattoman tiedon analysointiin. Se on kuitenkin keino, jolla aineisto jäsenellään

johtopäätöksiä varten ja se on tekstianalyysia kuten diskurssianalyysi. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s.103–104) Tämän tutkimuksen kokonaisuuteen ja aineistonkeruumenetelmään luonnollisena jatkumona on sisällönanalyysi. Sisällönanalyysin avulla aineiston jäsentely onnistuu tarkoituksenmukaisesti.

Tutkimuksen kohteena on ihminen ja hänen kokemuksensa sekä niille annettavat merkitykset. Merkitykset muodostuvat analyysin kautta ja ne ovat tässä tapauksessa tutkijan tulkinta. Analyysin tarkoituksena oli luoda hajanaisesta aineistosta selkeä. Aineiston kvalitatiivisena analyysimenetelmänä käytetään teorialähtöistä sisällönanalyysia. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s.97). Sen avulla tekstiaineistosta saadaan esille kokoelma erilaisia vastauksia tai tuloksia esitettyihin näkemyksiin.

Teorialähtöisessä analyysissä on selvä teoria johon analyysi nojaa. Aikaisempi tieto ohjaa ja auttaa analyysia. Tutkimuksessa kuvataan tämä tai nämä mallit ja kiinnostavat käsitteet voidaan määritellä teorian avulla. Aineiston analyysia ohjaa aikaisemman tiedon pohjalta luotu kehys. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s.97). Tässä tutkimuksessa johtamisen teorit ja organisaatioteorit ovat ohjaavat teorit analyysin pohjalla, mutta teorioita hahmotetaan ja jäsennetään johtamisen nelikentän avulla. Alateemat muodostuivat vastauksien pohjalta, mutta teorian ymmärryksen avulla. Vaikeinta laadullisessa tutkimuksessa on analyysi, tarkoituksena on luoda selkeyttä ja uutta tietoa (Eskola & Suoranta 1998, s.83).

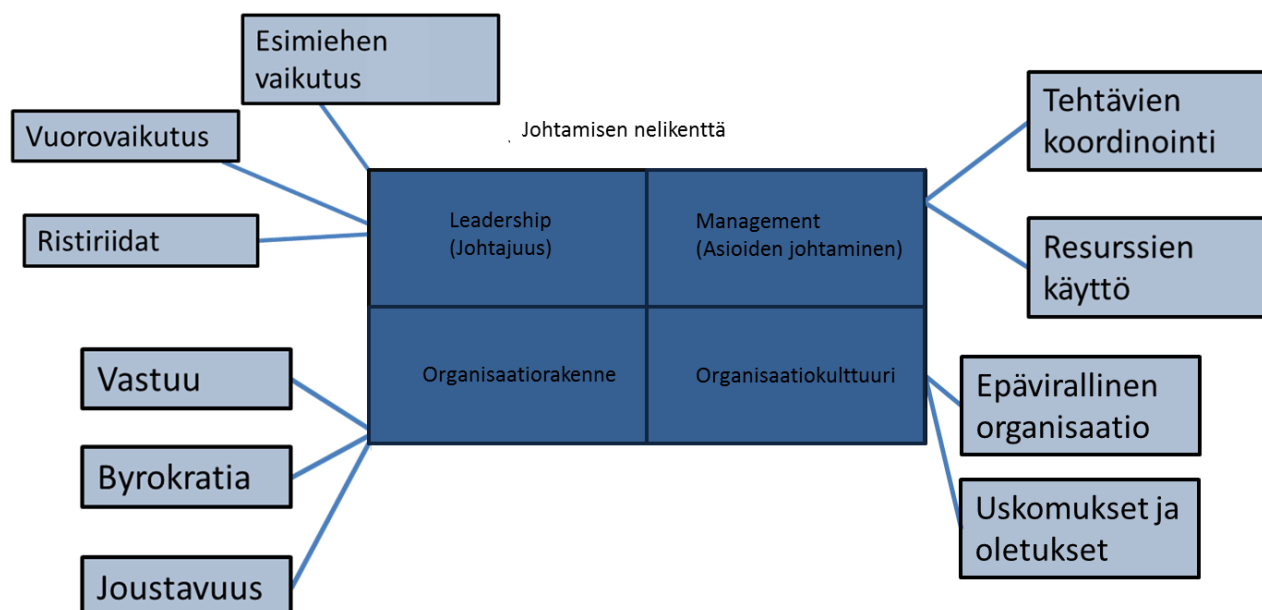
Tutkimusaineisto luokitellaan johtamisen nelikentän pohjalta tehtyjen teema alueiden mukaisesti, teen siis teorialähtöisen sisällönanalyysin eli etenen deduktiivisesti. Tuomen ja Sarajärven (2009, s.98) mukaan tutkimuksen analyysissä päättelyn logiikka yhdistetään usein deduktiiviseen päättelyyn. Teoreettisessa osassa on hahmotettu esimerkiksi kategoriat joihin aineisto luokitellaan.

Teorialähtöisen analyysin viitekehys pohjautuu tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn. Tutkimuksen aineiston hankinta on teorialähtöistä. Aineiston analyysi on teorialähtöistä ja raportointi on teorialähtöistä. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s.99). Tässä tutkimuksessa teorit jotka ovat viitekehyksen pohja, jäsennellään johtamisen nelikentän avulla. Tutkimuksen aineistonkeruussa käytetyn kyselyn pohjana on nelikenttä, analyysimenetelmän runkona käytetään nelikenttää ja tutkimustulosten raportointi pohjautuu nelikenttään. Kokonaisuutena tutkimus nojaa teoriaan jota hahmotan ja jäsennän nelikentän avulla.

Tutkimusasetelmasta on löydettävissä yhtäläisyyksiä teorian testaamisen kanssa. Tutkimustulos kuitenkin uudistaa jo tiedettyä käsitystä tutkittavasta aiheesta. Tutkija löytää aineistosta teemoja oman ymmärryksensä kautta. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s.99–100). Tässä tutkimuksessa ei pyritä testaamaan teoriaa, vaan tukeutumaan siihen ja luomaan uutta näkökulmaa.

Aineiston kuvauksesta tulisi nostaa tutkimuksen kannalta olennainen esiin. Aineistosta pitäisi pystyä nostamaan esille merkitysten muodostamia kokonaisuuksia. Fenomenologit korostavat intuition merkitystä tässä vaiheessa. Merkityskokonaisuuksissa on samankaltaisuuksia, jolloin voidaan tunnistaa aineiston osien yhteenkuuluvuus. Samanlaiset merkitykset omaavat aineiston osat teemoitellaan omaan kategoriaansa ja niistä erottuvat jäsentyvät muihin kokonaisuuksiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 101–102). Tässä tutkimuksessa pyritään teorialähtöisten teemojen alle muodostamaan alateemoja aineistolähtöisesti. Alateemojen muodostuminen tapahtuu tutkijan tulkinnasta, joskaan teorian ohjaavuutta ei voi väheksyä.

Tutkimuksen pääteemat ovat johtamisen nelikentän osa-alueet. Johtajuutta (Leadership), Johtamista (Management), Organisaatiokulttuuria (Organizational culture) ja Organisaatorakennetta (Organizational structure) käytettiin myös kyselyn runkona. Jokaiseen pääteemaan kuuluu alateemoja. Johtajuuden alateemoja ovat esimiehen vaikutus, vuorovaikutus ja ristiriidat. Johtamisen alateemoja ovat tehtävien koordinointi ja resurssien käyttö. Organisaatiokulttuurin alateemoja ovat epävirallinen organisaatio sekä uskomukset ja oletukset. Organisaatorakenteen alateemoja ovat vastuu, byrokratia ja joustavuus.



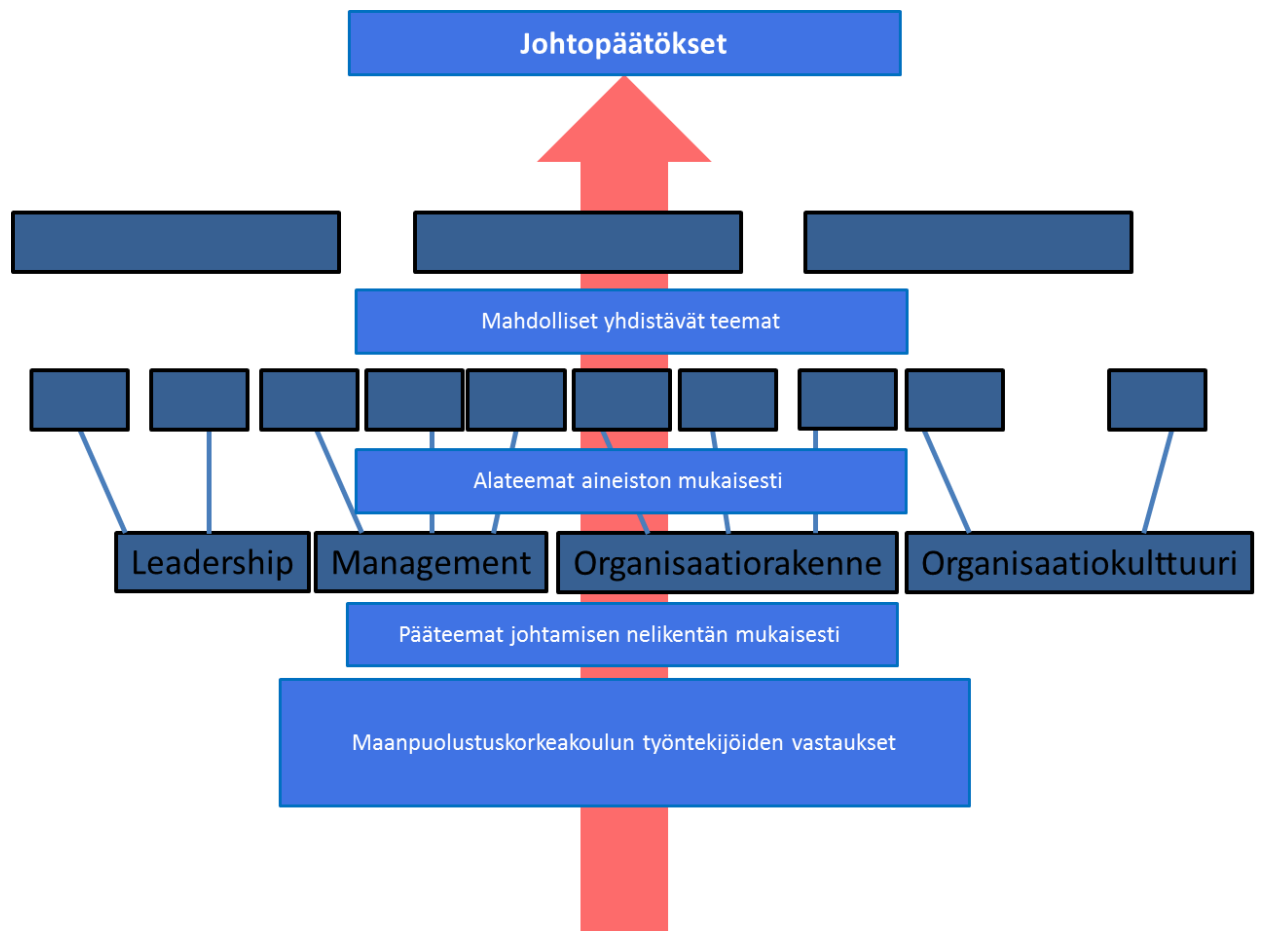
Kuva 2. Teemojen ja alateemojen muodostuminen.

Tieteenfilosofia on tutkimussuunnitelman, aineiston hankintamenetelmän ja aineiston analyysimenetelmän taustalla. Halu tutkia organisaation vaikutuksia johtamiseen, ihmisten kokemukset ovat olennainen osa kuvata ilmiötä. En pyri kuvaamaan ilmiön syvintä olemusta, vaan ihmisten kokemuksia tietyistä organisaatiosta tietyllä ajanhetkellä. Avoimuus ja oman ajattelun laajentaminen ovat myös tutkimuksen keskiössä. Ihmisillä on hyvinkin erilaisia ja toisistaan poikkeavia käsityksiä kulloinkin tutkittavasta asiasta. Kiikeri ja Ylikoski (2004, s.31) toteavat, että havainnointiin vaikuttaa aiempi kokemus ja harjaannus, odotukset jotka ohjaavat tarkkaavaisuutta ja havainnointia sekä uskomukset jotka muokkaavat aistihavaintoja. Havaintojen tekeminen ei ole passiivista tiedon vastaanottamista vaan aktiivista toimintaa, jossa kokemus ja oppiminen vaikuttavat. Joskus näemme asioita joita toivomme näkevämmä, ja toisaalta jätämme havainnoimatta seikkoja joita emme osaa etsiä.

Yksi termi, joka kuvaa tutkimuksen taustalla olevaa ajatusmaailmaa tai lähestymistapaa on fenomenografia. Fenomenografia voidaan luokitella sekä tutkimusotteeksi, lähestymistavaksi, tutkimus- tai analyysimenetelmäksi tai kokonaiseksi tutkimussuuntaukseksi (Koskinen, toim. Puusa. & Juuti, 2011, 268). Sananmukaisesti fenomenografia tarkoittaa ilmiön kuvaamista tai ilmiöstä kirjoittamista. Tässä tutkimuksessa fenomenografia ei ole tutkimus- tai analyysimenetelmä, vaan pikemmin tapa ja sana jolla voidaan kuvata tutkimuksen filosofista pohjaa siten, että tutkija saa tutkimuksensa taustan avattua lukijalle. Fenomenografisen tutkimusotteen tavoitteena on tuoda päivänvaloon ihmisten erilaisia käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä (Rissanen, 2006.) Tutkimuksessa pyrin luomaan tulkintaa ihmisten käsityksistä ja niiden merkitysisällöstä, tämä on yksi fenomenografisen näkökulman tasoista (Rissanen, 2006.) Tutkimusote ei ole kuitenkaan fenomenografinen, eikä aineistonkeruumenetelmä tai aineiston analyysimenetelmä ole fenomenografisen tutkimusotteen mukaisia.

Tiivistettynä, näen laadullisen tutkimuksen syklisenä prosessina jossa tutkija muodostaa ymmärryksen aiheesta teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin tutustuen. Kun tutkittava aihe, tutkimuskysymykset ja aihealueen teoria ovat selviä, päätetään tutkimusmenetelmä jolla saadaan vastaus tutkimusongelmaan. Kun menetelmä on selvillä, valitaan aineistonkeruumenetelmä ja aineiston analyysimenetelmä. Tässä vaiheessa tutkimusteorioiden syventäminen sekä aihealueen teorioiden syventäminen alkaa. Aineiston analyysi alkaa koko aineiston lukemisella. Aineistoon perehtyminen ja luokittelu tapahtuvat syklisesti, alateemat saattavat muuttua prosessin aikana. Analyysi on kattavaa, muttei jäykkää.

Tässä opinnäytetyössä vastaajien lukumäärää merkittävämpää oli vastaajien saaminen organisaation eri tasoilta. Tämä oli peruste suurelle otannalle kyselyssä. Jos vastaajia olisi vain kymmenen, ja organisaatiossa työskentelee yli kaksisataa työntekijää, ei vastaajia olisi kaikilta organisaation tasoilta. Tällöin en voisi sanoa tutkimuksen koskevan Maanpuolustuskorkeakoulun organisaatiota.



Kuva 3. Analysointiprosessi.

2.3 TUTKIMUSKYSYMYKS JA ALAKYSYMYKSET

Tutkimuksessa halutaan saada tietoa matriisiorganisaation sisällä tapahtuvasta johtamisesta. Mitkä asiat koetaan helpottavan ihmistenvälistä kanssakäymistä, johtajan ja alaisen välistä vuorovaikutusta ja miten konfliktit ratkaistaan. Mitkä asiat tekevät matriisiorganisaation johtamisesta mahdollisesti ristiriitaista ja vaikeaa? Kun alaiset kokevat stressiä, koska joutuvat osallistumaan johtamiseen ja johtajat kokevat johtamisprosessin ristiriitaiseksi, on ongelma todellinen.

Tutkimukselle on asetettu neljä tutkimuskysymystä, jotka auttavat selvittämään vaikutuksia. Pää tutkimuskysymyksenä tutkimuksessa on:

– Mitkä tekijät vaikuttavat johtamiseen matriisiorganisaatiossa?

Alatutkimuskysymyksillä pyritään löytämään vastauksia päätutkimuskysymykseen.

Alatutkimuskysymyksiä ovat:

– Vaikuttaako useampi esimies johtamiseen?

– Kokevatko johtajat johtamisen matriisiorganisaatiossa monimutkaiseksi?

– Miten hierarkkisesta organisaatiosta opettajaksi tai esimieheksi tulevat kokevat matriisiorganisaation?

2.4 KYSELYLOMAKKEEN RAKENTAMINEN

Kun tutkimuksen aihe ja toteuttamistapa oli mietitty, seurasi kyselyn rakentaminen. Koska tutkimuksessa haluttiin kokemuksia koko Maanpuolustuskorkeakoulun organisaatiosta, oli perusteltua toteuttaa puolistrukturoitu kysely.

Puolistrukturoidun kyselyn alussa on taustakysymyksiä, joilla voidaan erotella vastaajia siviileihin ja sotilaisiin sekä selvittää työkokemus Maanpuolustuskorkeakoulussa. Ensimmäisten taustakysymysten avulla voidaan erotella sotilaat, jotka ovat työskennelleet muissa joukko-osastoissa ennen Maanpuolustuskorkeakoulua. Hypoteesina on, että kaikki sotilaat ovat palvelleet muissa joukko-osastoissa. Lisäksi taustakysymyksissä selvitetään alaisten ja esimiesten määrää. Näiden tietojen avulla mahdollistan erottelun johtotehtävissä olevien ja alaisten välillä. Kysymyksiin ei voinut vastata sanallisesti vaan vastaus oli valittava annetuista vaihtoehdoista.

Kyselyyn osallistuneiden taustojen selvittämisen jälkeen kyselyssä on varsinaiset kysymykset. Kaikkiin kysymyksiin voi vastata vapaasti. Näin pyritään saamaan mahdollisimman laajoja näkemyksiä ja kokemuksia tietystä aihealueesta. Kokonaisuudessaan kysymyksiä on kaksikymmentäkaksi (22), joista taustakysymyksiä on viisi (5) ja yksi (1) kysymys antaa vastaajalle mahdollisuuden tuoda esiin asioita joita kyselyssä ei kysytty.

Kyselylomakkeen runkona käytettiin Maanpuolustuskorkeakoulussa opetettavaa johtamisen nelikenttää. Kysymykset luotiin käyttäen pääotsikoina Johtajuutta (Leadership), Johtamista (Management), Organisaatiokulttuuria (Organizational culture) ja Organisaatorakennetta (Organizational structure). Jokaisen otsikon alle luotiin kysymyksiä joilla löytyisi vastauksia tutkimuskysymyksiin. Pääpaino kysymyksissä muodostui otsikon organisaatorakenne alle, johon tuli seitsemän kysymystä. Näillä kysymyksillä pyritään saamaan työntekijöiden kokemuksia organisaatorakenteen hyviksi ja huonoiksi koetuista ominaisuuksista.

3 TUTKIMUKSEN TEORIA

3.1 AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET

Organisaatorakenteita, matriisiorganisaatioita ja johtamista on tutkittu Suomessa ja ulkomailla. Tieteellisiä artikkeleita aiheesta ovat kirjoittaneet Erik W. Larson & David H. Gobeli, *Matrix Management: Contradictions and Insights*, California Management Review, Volume XXIX, Number 4, (1987). Artikkelin tuloksissa saadaan tietoa eri matriisirakenteiden tehokkuudesta ja suosiosta Pohjois-Amerikassa. Projektimatriisia pidetään tehokkaimpana, mutta muut matriisirakenteet ovat suosioltaan samaa tasoa. Muiden matriisirakenteiden suosiota selitetään Davisin ja Lawrencen teorialla matriisiorganisaatioiden kehittymisellä funktionaalisesta matriisista projektimatriisiin. Tasapainoisen matriisin ja funktionaalisen matriisin saama negatiivinen kritiikki sekä projektimatriisin saama positiivinen palaute vaativat lisää tutkimusta.

Uudempia tieteellisiä artikkeleita aiheesta ovat kirjoittaneet John A. Kuprenas, *Implementation and performance of a matrix organization structure*, International Journal of Project Management 21 (2003). Sekä Thomas Sy ja Laura Sue D'Annunzio, *Challenges and Strategies of Matrix Organizations: Top-Level and Mid-Level Managers' Perspectives*, Human Resource Planning; Vol. 28 Issue 1. (2005).

Kuprenasin artikkeli kuvaa tapaustutkimuksena kuinka Los Angelesin Bureau of Engineering muutettiin matriisiorganisaatioksi. Artikkelissa tarkastellaan kuinka matriisirakenteeseen oli päädytty, mitä ongelmia uuden rakenteen myötä syntyi ja kuinka se vaikutti projektinhallintaan organisaation sisällä. Tuloksena Kuprenas toteaa, että vaikka organisaatorakenteen muutos tuotti ongelmia, organisaation tehokkuus parani. Kuprenas toteaa tutkimuksen tuottaneen tietoa johtajille siitä kuinka tarve matriisiorganisaatiolle todettiin, miten matriisiorganisaation luominen tapahtui vaiheittain, mitä muita vaihtoehtoja organisaatorakenteelle oli ja mitä ongelmia muutos loi. Lisäksi Kuprenas loi mittareita projektihallinnan tehokkuuden mittaamiseen matriisiorganisaatiossa.

Syn ja D'Annunzion artikkeli käsittelee matriisiorganisaatiota seitsemässä eri yrityksessä. Pääosin haastattelujen ja kyselyjen avulla he ovat selvittäneet viisi suurinta epäkohtaa matriisiorganisaatiossa. Tutkimukseen osallistui keski- ja ylätason johtajia. Syn ja D'Annunzio havaitsivat, että suurimmat ongelmat ovat epäselvät tavoitteet ja johtajien kyky toimia matriisiorganisaatiossa. Roolit ja vastuut tulee määritellä tarkasti. He painottavat koulutuksen tärkeyttä, jotta keskitason johtajat kykenevät toimimaan erilaisessa toimintaympäristössä.

Väitöskirjan aiheesta on tehnyt Jani Rajaniemi, (2010). *Organisaatorakenne ja innovatiivisuus-Tutkimus organisaatorakenteista johtuvista innovatiivisuuden esteistä*. Väitöskirja käsittelee nimensä mukaisesti innovatiivisuutta organisaatioissa. Tutkimus osoittaa perustellusti että organisaatorakenteilla on selkeä vaikutus innovatiivisuuteen. Hierarkkinen työnjako, koordinointi, kommunikaation epäonnistuminen ja vallan henkilöityminen muodostavat vahvoja rakenteellisia esteitä organisaatiomuutosten toteuttamiselle. Jatkotutkimuksen aiheina Rajaniemi näkee työssä esille nostettujen rakenteellisten tekijöiden merkityksen selvittämisen sekä tulosten riippuvuuden selvittäminen suhteessa taustamuuttujiin. Lisäksi rakenteellisten esteiden tutkiminen eri metodein olisi hänen mukaansa mielekästä. Tutkimus tulisi ulottaa koskemaan myös muita tuotannonaloja.

Toisen aihetta käsittelevän väitöskirjan on tehnyt Terhi Tevameri, (2014), *Matriisirakenteen omaksuminen sairaalaorganisaatioissa - Rakenteeseen päätyminen, organisaatiosuunnittelu ja toimintalogiikan hyväksyminen*. Väitöskirjassaan Tevameri käsittelee matriisirakenteen suunnittelua Mintzbergin organisaatiosuunnitteluteorian valossa. Tutkimus suoritettiin tapaustutkimuksena ja sisältää synteesin sekä alkuperäiset osatutkimukset. Synteesissä Tevameri yhdistää osatutkimusten tulokset. Tutkimuksen mukaan sairaalat päätyivät prosessiorganisaatorakenteeseen institutionaalisten ja toiminnallisten tekijöiden vuoksi. Tutkimuksessa käsitellään matriisi- ja prosessimaiset toimintalogiikat. Tutkimus tuo uutta tietoa matriisirakenteeseen päätyminen syistä ja matriisirakenteen muotoutumista. Tukeutuen Galbraithiin Tevameri painottaa matriisirakenteen yleisen tutkimisen tärkeyttä jatkotutkimusaiheiden alussa. Tevameren mukaan matriisirakenteen omaksumisesta tarvitaan lisätietoa. Erilaisen näkökulmien tuominen matriisiorganisaation tarkasteluun toisi myös lisäarvoa.

Kandidaatin tutkielmia ovat tehneet Mellas, Teemu. *Johtamisen haasteet matriisiorganisaatiossa: Johtajien näkökulma. Case: Tieto Corporation.* (2010). Tutkielmassaan Mellas käsittelee miten ihmisiä johdetaan matriisiorganisaatiossa ja minkälaisia haasteita matriisiorganisaatorakenne luo johtamistyöhön. Tutkimuksessa keskitytään näiden haasteiden ja johtamisen ymmärtämiseen matriisiorganisaatiossa. Tuloksina Mellas mainitsee matriisiorganisaation luovan herkkyyttä ja mahdollisuuksia tarkastella asioita useista näkökulmista Matriisiorganisaation koettiin monimutkaistavan asioiden käsittelyä ja päätöksentekoa. Ongelmiksi muodostuvat Mellaksen mukaan roolien ja vastuiden epäselvyys, vallanjako ja – käyttö, sekä yhteistyö eri ulottuvuuksien välillä. Jatkotutkimuksen aiheina Mellas näkee aiheen tarkastelemisen eri organisaatioissa jotta tutkimusongelmaan saataisiin yleistettävämpiä vastauksia. Aihetta tulisi tarkastella myös eri näkökulmista, kuten esimerkiksi ylimmän johdon tai alaisina toimivien johtajien näkökulmasta.

Pro gradu-tutkielmia ovat tehneet Heidi Koivukangas ja Susanne Pursiainen. *Hyvä esimiestyö hajautetussa organisaatiossa.*, (2010). Essi Laivo. *Organisaation vaikutukset henkilöstön työhyvinvointiin puolustusvoimissa.* (2007). Tutkielmissa paneudutaan johtamiseen ja kuinka se vaikuttaa alaisiin. Organisaationäkökulma otetaan huomioon molemmissa töissä.

Koivukangas ja Pursiainen tutkivat hajautettua organisaatiota johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksessa oli yritys johon kuului 12 lääkäriasemaa. Tutkimuksessa käytettiin haastatteluja ja kyselyä esimiehille. Tuloksena he loivat osaamisprofiilin jolla esimiesten työskentelyä pyrittiin kehittämään. Tutkimuksessa ilmeni johtajien substanssiosaamisen arvostus ja selkeiden sääntöjen luomista organisaatiossa työskenteleville. Hyvältä esimieheltä odotettiin luotettavuutta, oikeudenmukaisuutta, organisointikykyä sekä esimerkillisyyttä. Työssä painotetaan esimiehen ajanhallintaa, delegointitaitoja ja omasta jaksamisesta huolehtimista. Jatkotutkimusehdotukset liittyivät työyhteisön yhteisten sääntöjen merkityksen tutkimiseen ja miten ne vaikuttavat työyhteisöön.

Laivo käsitteli Pro gradu tutkimuksessaan organisaation vaikutusta työssäjaksamiseen. Hän käytti kolmea esimerkkiorganisaatorakennetta, jotka ovat linjaorganisaatio, linjaesikuntaorganisaatio ja matriisiorganisaatio. Jaksamisen kannalta upseerit ja erikoisupseerit pitivät matriisiorganisaatiota muita organisaatorakenteita parempana. Kokonaisuutena linja-esikuntaorganisaatiosta ja matriisiorganisaatiosta ei löytynyt eroja. Yhteneviä tuloksia Laivo selittää organisaation henkilöstöjakauman samankaltaisuudella. Jatkotutkimusehdotuksena Laivo ehdottaa linjaorganisaation huonojen tulosten syiden selvittämistä sekä henkilöstön käsitystä omasta organisaatiosta.

Aiempien tutkimusten laatua arvosteltaessa on todettava, että käytetyt artikkelit ovat maailmalla yleisesti käytettyjä ja paljon viitattuja. Kuprenas ja Sy & D'Annunzio esiintyvät väitöskirjoissa ja alemman tason opinnäytetöissä. Väitöskirjat sekä alemman tason opinnäytetyöt ovat pohja tutkimuksessa esitetyille tuloksille. Painopiste on väitöskirjojen tulosten vertailussa tämän tutkimuksen tuloksiin. Toistettavuus ei ole tavoite, mutta väitöskirjojen tulokset yhtyvät aikaisempien ulkomaalaisten artikkelien tuloksiin. On siis oletettavaa, että organisaatorakenteen vaikutukset näkyvät myös tässä tutkimuksessa samankaltaisina.

Aikaisempien tutkimusten pääpaino on liike-elämässä olevissa yrityksissä ja terveydenhuollon organisaatioissa. Sotilasorganisaatioissa matriisiorganisaatio on harvinainen ja suurin osa organisaatioista on linja- tai linja-esikuntaorganisaatioita. Tämä saattaa selittää miksi sotilasorganisaatiossa ei ole tutkittu matriisiorganisaation vaikutusta johtamiseen. Aikaisempien tutkimusten tulokset ovat yhteneviä. Tutkimuksen toimintaympäristön vaihtaminen antaa uuden näkökulman johtuen organisaation luonteesta ja johtajien virkamiesasemasta. Aikaisemmilla yhtenevillä tuloksilla voidaan siis verrata sotilasorganisaatiota siviiliorganisaatioihin sekä terveydenhuollon organisaatioon. Aikaisempien tutkimusten ehdotukset jatkotutkimukselle ovat suhteellisen avaria. Johtamista matriisiorganisaatiossa tulisikin tarkastella eri näkökulmasta ja tämä tutkimus antaa sotilasyhteisön näkökulman näiden tutkimusten joukkoon.

3.2 JOHTAMINEN

”In battle, when soldiers die – and in battle, some must – they cannot be managed to their deaths. They must be led there.” (Malone, 1983, s.30)

Johtamisesta puhuttaessa on ymmärrettävä johtajuuden (leadership) ja johtamisen (management) ero. Eversti Dandridge M. Malone erottaa suorasanaisesti johtamisen ja johtajuuden sitoen ne sotilaskontekstiin.

Juutin (1999, s.154) ja Northousen (2007, s.5) mukaan johtamista voidaan määritellä ryhmän sosiaalisen prosessin osana, johtajan ominaisuuksien avulla, vaikutustapana, valtasuhteena, keinona päämäärään pyrittäessä, sosiaalisena roolina ja sosiaalisen rakenteen osana. Seeckin (2008, s.18) ja Yuklin (2006, s.3) mukaan johtaminen määritellään toiminnaksi, jonka avulla ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisen tarkoituksena on saada erilaiset yksilöt toimimaan työorganisaation arjessa. On myös ymmärrettävä, että toimintaympäristö vaikuttaa johtamiseen, se on kulttuurisidonnainen asia (Korhonen, 89, s.15). Kaikissa organisaatioissa tapahtuu johtamista ja johtamisen kehittymistä, jopa odottamattomissa organisaatioissa. Esimerkkinä Al-Qaeda jonka johtamisessa tapahtui havaittavia muutoksia 2000-luvulla (Ryan 2013, s.53–56).

Johtamisessa puhutaan yleisesti johtamisen paradigmoista. Tässä tutkimuksessa käsitellään paradigmoja, jotka koskevat erityisesti suuria ja keskisuuria yrityksiä. Paradigmoja tarkastellaan Barleyn ja Kundan (1992) jaottelun mukaisesti. He käsitelivät johtamisen paradigmoja artikkelissaan: Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. Jaottelua käyttävät myös professori Patrick Humphreys (1998) ja dosentti, filosofian tohtori Hannele Seeck (2008). Samankaltaista jaottelua käytti myös Anna Kuokkanen omassa väitöskirjassaan (2015) Johtamisen ihmissuhdekoulukunta Suomessa – Työntekijäkeskeiset johtamisopit suomalaisen työelämän muutoksessa.

Paradigmalla tarkoitetaan yleistä, oikeana pidettyä teoriaa tai viitekehystä. Paradigmoilla voidaan edesauttaa ja edistää tiedettä. Paradigmat voivat uusiutua tai muuttua paikkansapitämättömiksi kun uusi tunnistettu paradigma tulee vanhan tilalle. Niin kauan kun paradigma toimii työkaluna, ei sen uusimiselle ole selkeää tarvetta. (Kuhn, 1970, s.76–77, Seeck, 2008, s.22)

Kun ihmisten tutkimukset perustuvat yhteisiin paradigmoihin, he ovat sitoutuneita samoihin sääntöihin ja standardeihin tieteen harjoittamisessa. Paradigman muuttuminen toiseksi tieteellisen vallankumouksen kautta on tavanomainen kehittymismuoto. (Kuhn, 1970, s.11–12) Paradigmojen vaikutukset Maanpuolustuskorkeakouluun tulevat esille opetuksessa varsinkin Johtamisen- ja sotilaspedagogiikan laitoksen toimesta. Paradigmojen opettaminen kadeteille ja upseereille vaikuttaa heidän ajattelunsa ja toimintansa kautta myös organisaatioon jossa he toimivat johtajina. Uusimpia johtamisoppeja ei tule kuitenkaan nähdä yhtenä autuaaksi tekevinä keinoina johtaa kaikissa olosuhteissa.

”Johtamisen oppien aloittelijat ihastuvat helposti johtamisen konsultteihin, jotka tarjoavat nopeita keinoja kehittää omaa johtajuutta usein pinnallisilla malleilla, joiden väitetään toimivan toimintaympäristöistä riippumatta” (Huhtinen, 2006, s.43)

Johtaminen ja johtamistyyli ovat yksilöllisiä mutta johtamisen kehittymistä laajoiksi ilmiöiksi ohjaavat iskusanat, muodit, trendit ja lopulta paradigmat. Johtamisoppien eri koulukunnat painottavat eri alueita. Tieteellinen liikejohto keskittyy tuotannon tehostamiseen. Kiinnostuksen kohteena on koneistus, tekniikka ja massatuotanto. Metodiikka painottuu aika – liike tutkimukseen, työntutkimukseen ja suorituspalkkaukseen. (Seeck, 2008, s.27–35)

Tieteellisen liikejohdon perintönä ovat esimerkiksi oletus siitä, että on yksi paras tapa tehdä asioita. Tämä piirre on ilmeinen byrokratiassa. Byrokratia lisäsi työvoiman eriytymistä ja painotti työntekijöiden ja toimihenkilöiden koulutusta. Tieteellisen liikejohdon vaikutuksia voi nähdä nykypäivänä esimerkiksi työn organisointitavoissa ja johtamisopeissa. (Seeck, 2008, s.98, Conti & Warner, 1993, s.39–40) Tieteellisen liikejohdon piirteitä voidaan nähdä myös tutkittavassa organisaatiossa. Maanpuolustuskorkeakoulun sotilasviroissa olevat työntekijät ovat virkamiehiä. Virkamiehillä on selkeä asema organisaatiossa ja eriytyvä koulutus tukee virkamiestä toteuttamaan tehtävänsä tehokkaasti. Vastuualueet ja toimintatavat ovat tarkasti määriteltyjä normien, tehtäväkuvausten ja määräysten mukaisesti.

Tieteellisen liikejohdon perintönä voidaan nähdä myös näkökanta, jonka mukaan onnistunut johtaminen on riippuvainen päätöksentekijöistä ja henkilöistä jotka mahdollistavat päätösten toimeenpanon ja päätöksentekijöiden vallankäytön. (Humphreys, 1998, s.11) Kaplanin ja Nortonin (2002, s.1-2) mukaan kyky toteuttaa strategiaa on tärkeämpää kuin strategia itse. Tähän liittyy myös Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2000, s.14–15) näkemys siitä, että

organisaatioiden johtaminen liittyy kiinteästi tietoon ja osaamiseen, jottei organisaation strategiaa määritellä väärin.

Päätöksentekijöiden vallankäyttöä tukevat hierarkkisen organisaation rakenteet. Maanpuolustuskorkeakoulun sotilasvirassa olevat henkilöt kantavat ulkoisten arvojen tunnusmerkkejä. Johtotehtäviin käskettävillä upseereilla ei ole usein alaisina ylempiarvoisia virkamiehiä, jolloin vallankäyttöä ei kyseenalaisteta. Lisäksi organisaatiokulttuuri puolustusvoimissa kasvattaa johtajat siten, ettei käskyjä kyseenalaisteta.

Ihmissuhdekoulukunta keskittyy henkilöstöön. Kiinnostuksen kohteina ovat yhteisöllinen elämä ja vuorovaikutus ryhmissä. Metodiiikka painottuu kyselyihin, haastatteluihin, keskusteluryhmiin, tehtävängiertoon ja työn rikastamiseen. (Seeck, 2008, s.27—35) Tieteellistä liikkeenjohtoa syytettiin työn epäinhimillistämisestä. Ihmissuhdekoulukunta syntyi ikään kuin vastareaktiona tämänkaltaiselle ajattelulle (Humphreys, 1998, s.12).

Ihmissuhdekoulukunnan analysoinnin painopiste oli negatiivisten sivuvaikutusten analysoinnissa toisin kuin taylorismissa, jossa keskityttiin työn analysoimiseen. Ihmissuhdekoulukunnan myötä työntekijät saatiin muuttamaan tapaansa, jolla he kokivat työnsä. Ryhmähenkeä pystyttiin luomaan työpaikoilla ja työstä tuli palkitsevaa. Työn tekemisestä tuli keino toteuttaa itseään. Organisaatioista tuli työyhteisöjä joihin työntekijät olivat sitoutuneita. Ihmissuhdekoulukunnan opit auttoivat luomaan hallittavimpia työntekijöitä ja johtajia. (Seeck, 2008, s.145—146) Sitoutumista puolustusvoimiin upseerien osalta auttaa kirjallinen palvelussitoumus, jonka kesto vaihtelee annetun koulutuksen mukaan. Puolustusvoimat on painottanut henkilöstön hyvinvointia esimerkiksi tukemalla liikkumista, terveellistä ruokavaliota, kuntouttamista ja kuuntelemalla työntekijöiden halukkuuksia. Näistä esimerkkeinä ovat kehityskeskustelut, työhyvinvointi- ja työilmapiirikyselyt, mahdollisuus liikuntaan työajalla ja kouluttamalla henkilöstöä edellä mainituista aiheista.

Ihmissuhdekoulukunnan perintö näkyy henkilöstöhallinnossa. Ihmissuhdekoulukunnan vaikutuksia näkyy henkilöstöhallinnossa, koska osa sen oletuksista perustuu ihmissuhdekoulukunnan oppeihin. Vielä 1950-luvulla henkilöstöpolitiikka näkyi tayloristisena, mutta muutos alkoi edetä kohti ihmissuhdekoulukunnan oppeja. 1960-luvulla siirtymä kohti palveluammatteja loi tilauksen tekijöitä painottavalle lähestymistavalle. Tällöin syntyi ajatus henkilöstöstä voimavarana, johon kannattaa sijoittaa. Lisäksi käsitys keskitetystä henkilöstöhallinnosta vakiintui. Vaikka usein puhuttaessa henkilöstöjohtamisesta

ihmissuhdekoulukunnan merkitys ja yhteydet jäävät ilmaisematta, voidaan henkilöstöjohtaminen nähdä osittaisena jatkumona ihmissuhdekoulukunnalle. (Seeck, 2008, s.151–152) Ihmissuhdekoulukunnan muuttaminen sopivaksi suomalaiseen yhteiskuntaan näyttää liittyneen kiinteästi tieteelliseen liikkeenjohtoon (Kuokkanen, 2015, s.100) Ihminen haluaa olla tekemässä jotain merkityksellistä ja arvokasta ja parhaimmat yritykset ymmärtävät ihmisten tarpeen etsiä tarkoitusta itselleen (Tiensuu ym. 2004, s.101). Suomalainen ajattelumaailma ja myös sotilaallinen auktoriteettiin perustuva johtaminen vaativat totuttelua ja ehkä jonkinlaista muutosta, jotta ihmissuhdekoulukunnan opit jalkautuvat yksiköiden toimintaan. Ihmisten jaksaminen on kuitenkin keskiössä kun puhutaan työhyvinvoinnista. Puolustusvoimissa toimeenpantu muutos vuosina 2012–2015 vaikutti työntekijöihin ja henkilöstöhallintoon suuressa mittakaavassa, jonka seurauksena työntekijöihin kiinnitetään paljon huomiota ja resursseja. Johtamista vaikeuttavat fyysiset ja henkiset tekijät (Mikkonen, 2007, s.100).

Rakenneteorioiden vaikutukset koskevat koko organisaatiota. Kiinnostuksen kohteina ovat moderniin yhteiskuntaan liittyvä organisaatioiden monimutkaisuus ja läsnäolo kaikkialla. Metodiikkana ovat organisaatorakennemallit ja päätöksenteonmallit; käytäntöjen vertailu. (Seeck, 2008, s.27–35)

Rakenneteoriat olivat vahvin tieteellisessä tutkimuksessa esiintynyt paradigma 1970 – luvulla Suomessa. Strateginen johtaminen voidaan nähdä rakenneteoreettisen paradigman osana tai jatkumona. Rakenneanalyttinen paradigma esiintyy puhuttaessa rakenteellisista ongelmista, talouselämän pitkäjänteisestä suunnittelusta, viennin ja kansainvälisen kaupan edistämisestä sekä maatalouden rakenteen kehittämisestä. Lisäksi kun puhutaan organisaation muutoksista ja tehostamisesta, rakenneanalyttinen paradigma tulee esille. Rakenneanalyttinen paradigma näkyy yritysten pyrkimyksenä sopeutua kansainvälistyvään ja monimutkaiseen toimintaympäristöön. (Seeck, 2008, s.180–183)

Rakenneanalyttinen paradigma keskittyi johtamaan optimoimalla ja hajauttamalla organisaatioiden rakennetta. Yksittäisen työntekijän merkitys ei ollut suuri. Työntekijän tehtävä oli sopeutua muutokseen. (Kuokkanen, 2015, s.43) Rakenneteorioissa tarkoituksena on siis rationalisoida toimintaa, sen rakenteita ja päätöksentekoa. Kuitenkin käytetty rationaalisen valinnan teoriaa kohtaan esitetty kritiikki pohjautuu siihen, etteivät päätöksentekomallit kuvasta elävän elämän päätöksentekotilanteita. Rakenneteoriat vastasivat kasvavien byrokraattisten yritysten ongelmiin rakenteita muokkaamalla. Rakenneteoriat

eroavat ihmissuhdekoulukunnan ja teoreettisen liikejohdon opeista tarjoamalla useita, tilanteet huomioonottavia ratkaisuja. (Seeck, 2008, s.192–201)

Kulttuuriteoriat korostavat asiakasnäkökulmaa. Kiinnostuksen kohteina ovat yhteisö, jaetut arvot, (toiminta-)tavat, käytännöt ja yhteisen todellisuuden rakentuminen sosiaalisessa kanssakäymisessä. Metodiikkana kulttuuriteorioissa on organisatoristen arvojen määrittely ja ilmaisu, henkilökohtainen sitoutuminen tavoitteisiin sekä arvojen, taustaoletuksien ja työtä koskevien käytäntöjen harmonisuus. (Seeck, 2008, s.27–35)

Johtamisen korkeakouluopetuksessa organisaatiokulttuuriteoria ei ole saanut suurta sijaa Suomessa. Lukuun ottamatta Edgar Scheinin teosta *Organisaatiopsykologia* organisaatiokulttuurin teoksia on käytetty opetuksessa vain vähän. Organisaatiokulttuuriteorian opetus lisääntyi aikavälillä 1983–1998. Tämän jälkeen niiden osuus on pienentynyt. Organisaatiokulttuuria opetetaan valinnaisilla kursseilla eikä pakollisilla peruskursseilla. (Seeck, 2008, s.225–226) Kadettien ja upseerien koulutuksessa organisaatiokulttuurin ymmärtäminen on huomioitu. Maanpuolustuskorkeakoululla johtamista tarkastellaan johtamisen nelikentän ja johtamisen kuution avulla, joissa organisaatiokulttuuri on yksi keskinäisvaikuttavista kokonaisuuksista (Perheentupa, 2013). Organisaatiokulttuurin opetus on siis osana kadettien ja upseerien koulutusta. Kulttuuria tutkitaan ja tarjotaan työkaluna tehokkuuden parantamiseen. Huhtalan ja Laakson taulukko selventää aiheita joihin kulttuuri ottaa kantaa.

	Kulttuuri metaforana	Kulttuuri muuttujana
Suuntauksen synty	<ul style="list-style-type: none"> - Suuntauksen juuret 1970- ja 1980-lukujen vaihteen akateemisessa keskustelussa. - Kiinnostus tutkia organisaatioita symbolisen interaktionismin ja antropologian näkökulmista. 	<ul style="list-style-type: none"> - Suuntauksen juuret 1980-luvun alun liike-elämän käytännön toimijoille suunnatuissa menestysteoksissa. - Menestysteokset olivat vastaveto toisen maailmansodan jälkeen vallinneelle kiinnostukselle materiaalisia seikkoja kohtaan.
Liiketaloudelliseen menestys ja tehokkuus	<ul style="list-style-type: none"> - Tutkimuksen tavoitteena ei ole tuottaa liiketaloudellisesti hyödynnettävissä olevia työkaluja, vaan ymmärtää ja selittää organisoitumista psykologisten ja sosiaalisten prosessien kautta. - Kulttuurin sisältö ja seuraukset eivät ole selkeästi erotettavissa, koska organisaatio on itsessään kulttuurin(sa) tuote. 	<ul style="list-style-type: none"> - Symbolisia ja kulttuurisia työkaluja voidaan käyttää organisaation jäsenten panosten ja energian mobilisointiin ja koordinointiin. - Tavoitteena "vahva" tai "paksu" ja laadullisesti oikeanlainen kulttuuri. - Vahva kulttuuri tuottaa rahallista hyötyä. - Kulttuuria voi mitata.
Kulttuurin muuttuminen ja muuttaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Kulttuuria ei voi hallita kenenkään yksittäisen toimijan tarkoitusperien mukaan, koska se on historiallisesti rakentunut ja jatkuvan neuvottelun tuloksena uudelleenrakentuva kokonaisuus. - Kulttuurin muuttuminen on täten uuden elämäntavan keksimistä. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kulttuuria on mahdollista muuttaa yksittäisten tahojen tarkoitusperien mukaan. - Kulttuurin muuttamiseen ja johtamiseen on kehitetty erilaisia työkaluja. - Johtaminen on merkitysten luomista ja hallintaa.
Yhtenäiskulttuuri, vastakulttuurit ja monikulttuurisuus	<ul style="list-style-type: none"> - Yhtenäiskulttuuri soveltuu metaforana huonosti suuriin, sisäisesti erikoistuneisiin ja nopeasti muuttuviin organisaatioihin. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kulttuurin tietoinen muuttaminen voi aiheuttaa ristiriitoja "uuden" ja "vanhan" kulttuurin välille eivätkä nämä voi elää rinnakkain. - Muuttujanäkökulman mukainen kulttuurin tietoinen manipulointi on joidenkin sen kriitikoiden mukaan työntekijöille ahdistavaa ja ristiriitaisia tunteita herättävää.

Taulukko 1. Metaforanäkökulma ja muuttujanäkökulma organisaatiokulttuuriin (Huhtala & Laakso, 2007, s.29)

Innovaatio-opit painottuvat tutkimus- ja kehitystoimintaan. Kiinnostuksen kohteita ovat uutuus, muutos, luovuus, innovatiivisuus, jatkuva parantaminen ja joustavuus. Metodiikka painottuu ryhmissä tapahtuviin intensiivisiin aivoriihiin, roolipeleihin, shokkikokemuksiin ja ympäristönvaihdoksiin. Innovaatioteoriat ovat nykyään vallitseva paradigma. Innovaatioteorioissa ratkaisuja haetaan jatkuvasti elävän tilanteen ja kontekstin mukaan. Innovaatioteorioissa työntekijät nähdään yksilöinä, joilla on tarve oppia ja kehittyä. Työntekijää motivoi rahan lisäksi halu käyttää asiantuntemustaan ja luovaa potentiaaliaan. (Seeck, 2008, s.27–35, 243)

Innovaatio ja luovuus eivät ole pelkästään positiivisia asioita. Flow – kokemukset ovat myönteisiä ja toivottavia, uusista ideoista ja tuotoksista puhumattakaan. Innovaatiot ja luovuus vaativat kuitenkin voimavaroja ja resursseja, ne ovat siis kuluttavia. Stressaantuneet työntekijät ovat vähemmän innostuneita ja heidän motivaationsa on heikompi. Aikapaine kuormittaa työpaikoilla. Jotta työntekijät voisivat olla innovatiivisia, heillä tulisi olla aikaa ajattelulle. (Seeck, 2008, s.267–268)

Johtajien määrä ja toimistotyöskentelyn virastomaisuuden lisääntyminen koetaan haitallisena työn luovuudelle ja innovatiivisuudelle. Liialliset hallinnolliset toimenpiteet estävät luovuutta ja innovatiivisuutta viemällä aikaa. Päälliköiden korostuminen vähentää aloitteellisuutta organisaatiossa. On vaikeaa kehittää uutta toimintaa, jos johtajat ovat vahvasti eri mieltä siitä, mihin suuntaan uutta toimintaa tulisi viedä. (Rajaniemi, 2010, s.72–76) Organisaatioiden johtaminen epäonnistuu usein koska yritykset ovat liian monimutkaisia ja vision voimaan ei luoteta. Visiota ei saada välitettyä kaikille toimijoille. (Kotter, 1995, s.59–61; 1996, s.3–9) Strategiaprosessi löytää muotonsa jostain konemaisen ja luovan suunnittelun välistä (Näsi & Aunola 2004, 109).

Eri paradigmoissa johtaminen ja johtajuus nähdään erilaisena. Eri johtamistyyliä vaikuttavat siihen, miten niitä omaksutaan. (Seeck 2008, s.326). Johtaminen nähtiin 1900-luvun alussa synnynnäisenä ominaisuutena. Myöhemmin piirreteoria loi käsityksen, että osa taidoista on opittuja ja osa synnynnäisiä. Piirreteorioiden jälkeen alettiin tutkia johtajien käyttäytymistä, arvoja, asenteita ja kommunikaatiota. Seuraavassa vaiheessa tutkittiin johtamista tilannepainotteisena, joka korosti tilannetajua ja kommunikaatiota. 1980-luvulla edellisiä näkökulmia yhdisteltiin ja tarkasteltiin kulttuurinäkökulmasta. Käyttöön otettiin käsitteet transformationaalinen johtaminen ja transaktionaalinen johtaminen. (Seeck, 2008, s.326–327)

Transformationaalinen johtaminen ja transaktionaalinen johtaminen termit otti käyttöön James Burns (1978) kirjassa *Leadership*. Transformationaalista johtamista ovat kehittäneet Bass (1985), Kouzes ja Posner (1987), Nissinen, (2004) ja Hautala, (2005). Eri tutkijoista riippuen transformationaalisen johtamisen osa-alueita ovat esimerkiksi karisma, inspiroiminen, alaisten yksilöllinen kohtelu, alaisten kannustaminen ajatteluun, haastaminen, visioiminen, osallistuminen, esimerkillä johtaminen ja palkitseminen. Nissisen (2004, s.128.) mukaan johtajan on pyrittävä tunnistamaan ja huomioimaan alaisten vaatimukset, tarpeet, motiivit ja sitouttamaan alainen saavuttamaan yhteinen päämäärä. Johtaminen on siis

vuorovaikutussuhde ja prosessi muuttaa osallistujia parempaan suuntaan. (Seeck, 2008, s.327.)

Transaktionaalinen johtaja palkitsee alaiset hyvistä suorituksista ja rankaisee huonoista. Tällä ”keppi ja porkkana” metodilla johtaja vaikuttaa työntekijöiden toimintaan. Transaktionaalinen johtaja pyrkii kontrolloimaan ja valvomaan alaisiaan. Virheitä ei nähdä mahdollisuutena oppia vaan esteinä oppimiselle. Alaisten motivaatioon ei luoteta vaan alainen pyritään sitouttamaan palkitsemisella. Transaktionaalisen johtamisen onnistumisen edellytyksenä on johtajan kyky palkita alaisia riittävällä tavalla, jotta alainen haluaa palkintoa riittävästi. Toisaalta pelko huonosti suoritetusta työstä on oltava suuri, jotta alainen ei halua epäonnistua. (Nissisen 2004, s.128; Seeck, 2008, s.328.)

Tässä tutkimuksessa johtamista tarkastellaan matriisiorganisaatiossa, joka on osa puolustusvoimien organisaatiota, kyse on siis sotilasorganisaatiosta. Nissinen (2004) loi syväjohtamisen mallin pohjautuen Bassin (1985) malliin. Syväjohtaminen perustuu transformationaalisen johtamisen paradigmaan. Syväjohtamista käytetään Maanpuolustuskorkeakoulun johtajakoulutuksen perustana. (Johtajan käsikirja, 2012, s.29)

Johtajan käsikirjassa (2012, s.29) todetaan, että:

”Syväjohtaminen on puolustusvoimien johtajakoulutuksen johtamismalli, joka on ollut käytössä 1990-luvun lopulta asti. Syväjohtamisen malli on koonnos hyväksi havaituista johtamisperiaatteista. Se korostaa ihmisten johtamista asioiden johtamisen sijaan. Mallin kantavana ajatuksena on johtajan kasvaminen ja kehittyminen johtajana.”

Johtajan käsikirjan (2012, s.35) mukaan syväjohtamisen malli on silta teorian ja käytännön välillä. Syväjohtaminen painottaa seuraavia positiivisia ominaisuuksia: ammattitaito, luottamus, innostus, oppiminen, arvostus, tehokkuus, tyytyväisyys ja yrittämisen halu. Negatiivisia ominaisuuksia ovat kontrolloivuus ja passiivisuus.

Johtajuuteen liittyy päättäväisyyden luotettavuuden ja sosiaalisuuden piirteet. Nissisen (2004) kehittämä syväjohtaminen on työkalu, jonka avulla ihminen voi kehittää vuorovaikutustaitojaan ja johtajuuttaan. Syväjohtaminen perustuu neljään kulmakiveen, joita

ovat luottamuksen rakentaminen, älyllinen stimulointi, inspiroiva tapa motivoida ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen.

Syväjohtaminen antaa selkeän työkalun johtajana kehittymiselle. Se on ensisijaisesti työkalu, jolla johtaja voi parantaa vuorovaikutustaitojaan. Syväjohtamisen ihmiskuva on myönteinen ja se hyväksyy yksilöiden kehittymistarpeen. Virheet nähdään mahdollisuutena kehittyä ja runsaalla palautteella saadaan riittävä otanta. Palautteen käsittelyn syvällisyyttä korostetaan. (Johtajan käsikirja, 2012, s.36)

Maanpuolustuskorkeakoulussa työskentelevien johtajien ja opettajien toiminnassa on useita ulottuvuuksia tai rooleja. Koska Maanpuolustuskorkeakoulun opettaja saa useita tehtäviä, saattaa rooli olla epäselvä. Eri tehtäviin liittyviä rooleja ovat esimies, kouluttaja, opettaja ja asiantuntija. Siviiliorganisaatiossa päällikkö- ja johtajanimikkeet eivät tarkoita samaa kuin esimies. Vaikka tehtävissä tarvitaan esimiestaitoja, ei projektipäälliköt, suunnittelu- tai kehitysjohtajat ole välttämättä hallinnollisia esimiestehtäviä. Perusoletus sotilasorganisaatiossa on, että esimiestehtävissä toimivat henkilöt ovat motivoituneita ja haluavat johtaa. Organisaatio on ilman johtajaa epäjärjestyksessä. Siltala (toim. Kiuru, 2009 s.72) muotoilee johtajan motivaation mahdolliset vaikutukset organisaatioon seuraavasti:

”Esimiehen on silloin hyväksyttävä organisaationsa ajoittainen kaoottisuus, pirstaleisuus ja jopa irrationaalisuus, mutta kiinnostus johtamisen mahdollisuuksiin motivoi häntä rakentamaan tarvittavaa järjestystä ja kurinalaisuutta sekä synnyttämään luovaa ja uudistavaa toimintaa kohti tavoitteita.”

Johtaja luo omalla toiminnallaan organisaatiolle ja yksilöille edellytykset saavuttaa tavoitteet. Tarkasteltavasta organisaatiosta johtuen eri rooleja omaksuvan työntekijän on suunniteltava oma ajankäyttönsä esimiesten vaatimusten perusteella ja hahmotettava minkä roolin omaksuu minäkin ajanjaksona. Kun upseeri toimii opetettavan kurssin vastuullisena opintojakson johtajana sekä opettajana saattaa hänellä olla päällekkäisiä työtehtäviä liittyen muihin organisaation tehtäviin. Näissä tilanteissa, joissa tehtävät tulevat mahdollisesti useammalta esimieheltä, työntekijä joutuu ristiriitatilanteeseen jossa ajankäyttö on arvioitava.

Englanninkielessä johtamisen termejä on useita. Eri termit kuvaavat johtamisen eri muotoja ja tapoja paremmin, kuin meidän eniten käytetyt sanat johtaminen ja johtajuus. Samat termit

ovat käytössä kansainvälisesti. Management, leadership, organization culture ja organization structure ovat termejä joiden taakse saa luokiteltua johtamisessa käytettyjä tekniikoita ja toimintoja.

Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen- ja sotilaspedagogiikan laitoksen mukaan johtamisen tarkastelu voidaan jakaa nelikenttään, jonka osat ovat ihmisten johtaminen eli johtajuus, organisaatiokulttuuri, asioiden johtaminen eli johtaminen ja organisaatorakenteet. Nelikentän osa-alueiden välillä on keskinäisriippuvuus, kun organisaatorakenteessa tapahtuu muutos, se vaikuttaa muihin kentän osa-alueisiin. Johtamista voidaan siis tarkastella ja hahmottaa johtamisen nelikentän avulla. Aikaisemmin avattuja johtamisen paradigmoja ja johtamisessa tapahtuvia ilmiöitä sekä niiden keskinäisvaikutuksia on mahdollista tarkastella johtamisen nelikentän avulla.



Kuva 4. Johtamisen nelikenttä.

Johtajuus käsittelee ihmisten johtamista. Vuorovaikutus on johtajuuden eli leadershipin keskiössä. Johtajan ja alaisen vuorovaikutuksessa johtajan tai organisaation tavoitteet välitetään alaisille. Johtajuudella voidaan tarkoittaa joko johtajana olemista tai johtajan asemaa. Johtajasta jolla on alaisia, käytetään nimitystä esimies (Sotilasjohtaja II, 1990, s.39). Peltonen (1991, s.1) määrittelee johtajuuden johtajana olemiseksi tai johtajan asemaksi. Johtajan asema voi olla hänen mukaansa virallinen tai epävirallinen. Virallisen johtajuus perustuu lakiin, asetukseen, säädökseen tai sopimukseen. Epävirallinen johtajuus perustuu organisaation sisäisiin vaikutussuhteisiin. Sama henkilö voi olla yhtä aikaa virallinen ja epävirallinen johtaja.

Peltosen (1990, s.93) mukaan oikeasta johtamistyylistä ei voi tehdä yleistä luetteloa. Johtamiseen vaikuttaa yksilöiden asenteet ja työryhmässä vallitseva ryhmähenki. Peltosen mukaan johtamiseen vaikuttavat luottamus ihmiseen, autoritaarisuus – demokraattisuus, empaattisuus, uudistusmyönteisyys, huomion keskittyminen ihmisiin tai tuloksiin ja luovuuden suosiminen. Varilan (1994, s.99) tutkimuksen mukaan esimiesten ja johtajien tulee luottaa työntekijöiden osaamiseen, pehmeän ja kovan johtamisen (management - leadership) on oltava tasapainossa, esimiesten on huolehdittava alaisten siirtymisestä tehtävästä toiseen, esimiehen on oltava helposti tavoitettava ja lähestyttävä, asioista tiedottaminen ja avoimuus ovat tärkeitä, osallistuva tulosjohtaminen toimii, henkilöstölähtöinen liiketoiminta on toimiva vaihtoehto, työnteon on oltava mielekäästä ja esimies ja työntekijät vastaavat yhdessä työn kehittämisestä.

Kun puhutaan päätöksenteosta, on otettava huomioon esimerkiksi päätökseen vaikuttavat eettiset, moraaliset ja taloudelliset tekijät, päätöksentekijän tai -tekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet ja mieltymykset, organisaation tavoitteet ja esimiesten vaatimukset, arvot sekä asenteet. Olisi yksinkertaista, jos päätökset voitaisiin tehdä loogisesti harkiten ja rationaalisilla perusteluilla, mutta jokainen päätöksentekijä on yksilö joiden päätöksentekoon vaikuttavat asiat painottuvat yksilöllisesti.

Päätöksenteko, sen selkeys, yksinkertaisuus ja vaikutukset ovat merkittävä osa johtamista. Kahnemanin (2011, s.302–303) mukaan päätöksentekoon vaikuttaa tappioiden välttäminen. Päämäärät ja tavoitteet antavat mahdollisuuden tarkastella päätöksiä. Tappioksi voidaan tulkita tilanne jossa ei päästä tavoiteltuun tulokseen. Jos tarkastellaan tavoitteeseen pääsemisen ja epäonnistumisen vaikutuksia päätöksentekoon, epäonnistuminen on voimakkaampi vaikutin kuin onnistuminen. Kun ihminen luo lyhyen aikavälin tavoitteita, hän vähentää työhön kohdistettua vaivannäköä, kun on saavuttanut tavoitteen ja se saattaa vaikuttaa pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen.

Päätöksentekoa virkamiesten keskuudessa ei voi tarkastella samalla tavoin, kuin sijoittajien tai yritysjohtajien keskuudessa. Virkamiehen päätöksentekoa ohjaa tavoitteiden saavuttaminen enemmän kuin positiivisen tuloksen tekeminen. Päätöksentekijä joutuu ottamaan huomioon alaisten tuntemukset ja kokemukset. Jos päätös vaikuttaa muihin ihmisiin negatiivisesti, se saattaa vaikuttaa tuleviin työtehtäviin.

Epäoikeidenmukaisiksi koetut päätökset saattavat olla riski jos uhriksi itsensä kokevilla on mahdollisuus kostaa epäoikeudenmukaiseksi kokemansa päätös. On myös mahdollista, että sivullinen voi pitää päätöstä epäoikeudenmukaisena ja haluaisi rangaista epäoikeudenmukaisen päätöksen tekijää. Magneettikuvauksella todettiin, että vieraan ihmisen rankaiseminen tuottaa toimintaa ihmisen aivoissa samalla tavoin kuin mielihyvä. (Kahneman, 2011, s.308)

Hauvala (2011, s.57–58) on pohtinut eri eettisten näkökulmien kautta johtajuuden painotuksia ja yhteyttä arvoperustaan uudistuksen tilanteessa. Johtajat joutuvat ottamaan huomioon eri eettisiä periaatteita omassa johtamistoiminnassaan. Johtajien päätöksentekoon ja johtamistoimintaan liittyy olennaisesti eettiset näkökulmat. Tämä koskee niin ammattietiikkaa, yksilön omaa toimintaa kuin päätöksentekoa sotilasjohtamisessa. Eettisen näkökulman ja sotilasjohtamisen painotuksen näkee taulukosta 2.

Eettinen näkökulma	Sotilasjohtamisen painotus	Arvoperusta
Seurausetiikka	Johtaja pyrkii löytämään suurimman mahdollisimman kokonaisyödyn uudistuksesta. Hän vertailee esimiesten, vertaisten ja alaisten hyötyjä ja haittoja.	Yksilön arvot ohjaavat toimintaa ja päätöksenteko on johtajan näkemyksen varassa.
Velvollisuusetiikka	Johtaja toteuttaa uudistuksen velvollisuudentunteesta irrallaan teon seurauksista tai hyvyydestä	Yhteisön ja yhteiskunnan arvot ohjaavat toimintaa. Päätöksenteossa korostuu johtajan vastuu ja velvollisuus.
Hyve-etiikka	Johtaja pyrkii hyvän inhimillisen elämän kautta ymmärtämään ihmistä, yhteisön merkitystä ja yhteisön kulttuuria	Yksilön etiikka on keskeisessä asemassa. Yksilön arvot ohjaavat toimintaa. Läpinäkyvyys ja avoimuus korostuvat päätöksenteossa.
Postmodernismi	Johtaja kiinnittää huomiota alaistensa suhteisiin, toimii monisuuntaisessa vuorovaikutuksessa ja pitää arvokkaina kaikkien osapuolien näkemyksiä.	Yhteisön moraali syntyy ratkaistaessa moraalisia ristiriitoja sosiaalisessa kanssakäymisessä.

Taulukko 2: Sotilasjohtamisen painotukset eettisten näkökulmien mukaisesti (Hauvala 2011, s. 58)

Johtaminen tai management, on asioiden johtamista. Management voidaan ymmärtää liian yksiselitteiseksi. Termi käsittää kaikki vuorovaikutusta ohjaavan toimenpiteet joiden avulla hän saa johtamansa organisaation ja sen jäsenet toimimaan niin, että päämäärä saavutetaan (Peltonen & Ruohotie, 1991, 150; Peltonen, 1991, s.1). Toimenpiteet joilla vaikutetaan ihmisiin ja sitä kautta asioihin on leadership-johtamista ja toimenpiteet joilla vaikutetaan asioihin ja sitä kautta ihmisiin on management-johtamista (Kiuru, 2009, s.17). Johtamisesta on siis erilaisia käsitteitä ja näkemyksiä. Tässä asiayhteydessä puhuttaessa johtamisella (management) ymmärretään tiivistetysti asioiden johtamista. Kostamo (2004, s.33–34) erottelee leadership- ja management käsitteiden eroja. Hänen mukaansa molemmat sanat suomennetaan johtamiseksi, vaikka toinen tarkoittaa ihmisten johtamista (leadership) ja toinen kaikenlaista johtamista mukaan lukien asioiden hallinta (management). Kostamon mukaan ero voidaan nähdä siinä kohdistuuko johtaminen ihmisiin vai ihmisiin ja asioihin. Ero on siinä missä asemassa johtaja johtaa. Leader-johtajan ei tarvitse olla virallinen johtaja, hän voi vaikuttaa muutenkin. Manager-johtaja johtaa (kykyjensä lisäksi) toimivallalla. Managerin ominaisuuksiin lueteltavat ominaisuudet koetaan usein negatiivisesti. Byrokraattiset, näköalattomat, mekaaniset ja epämotivoivat toimintatavat eivät näytä johtajakoulutuksessa yhtä motivoivalle kuin leadership termiin yhdistettävät ominaisuudet. Todellisuudessa management-johtamisessa ei voi ohittaa ihmisten huomioimista ilman seurauksia. Management-johtamiseen kuuluu esimerkiksi tulosten saavuttaminen, kannattavuus, vaikuttavuus, rakenteet, prosessit ja toiminnan laatu.

Organisaatiokulttuuri kuvaa organisaation ja ihmisten toimintatapoja. Ihmistenvälinen kanssakäyminen ja organisaatorakenne synnyttävät organisaatiokulttuurin. Organisaatiokulttuuri sisältää ihmisten luomia näkyviä ja näkymättömiä oletuksia, asenteita, arvoja sekä rakenteita. Organisaatiokulttuuri heijastaa organisaation todellisuutta (Kiuru, 2009, s.16). Scheinin (1987, 24) mukaan organisaatiokulttuuri on yhteinen kaikille organisaation jäsenille, se määrää organisaation näkemystä itsestään ja ympäristöstään. Organisaatiokulttuuri kuvaa perusoletuksia ja uskomuksia, ne ovat opittu tapa reagoida ulkoisen ympäristön, ryhmän säilymisen ja sisäiseen yhdentymiseen liittyviin ongelmiin. Kulttuurin näkeminen muuttujana tarkoittaa, että kulttuuri nähdään organisaation ominaisuutena. Seeckin (2008, s.219) mukaan vahvaa, yhtenäistä kulttuuria pidetään menestyksen edellytyksenä eikä alakulttuureista juuri keskustella. Smircichin (1983, s.346) mukaan tarkastelusta jätetään pois alakulttuurit ja vastakulttuurit. Vastakulttuureita ja alakulttuureita voi olla organisaation eri osissa ja epävirallisissa organisaatioissa. Usein organisaatiokulttuureista puhuminen on yltiöpositiivista. Johtajat voivat omasta mielestään

muokata organisaation kulttuuria, jotta se vastaa heidän näkemystään ja auttaa pääsemään tavoitteisiin. Organisaatiokulttuurin muokkaaminen on kuitenkin hidasta ja sen muokkaaminen voi synnyttää ristiriitoja ja vastakkainasettelua. Jos organisaatiokulttuuria yritetään pakottaa muuttumaan saattaa se muokata kulttuuria pois päin halutusta suunnasta tai luoda vastakkaiskulttuureja.

Organisaatiorakenne on ohjausjärjestelmä organisaatiolle. Rakenteella määritellään työnjako sekä käskyvalta- ja yhteistoimintasuhteet. Organisaatiorakenne sisältää toimintoja ja prosesseja sekä niiden välisiä suhteita. Organisaatiorakenne on formaali kuvaus organisaatiosta. Organisaatiolle luodaan rakenne jonkin syyn takia, sillä mahdollistetaan tehokkain tapa käyttää resursseja. Organisaatio ei toimi organisaatiorakenteen mukaan, vaan ihmistenvälinen kanssakäyminen ohittaa organisaatiorakenteen määrittämät johtosuhteet. Organisaatiorakenne ja organisaatiokulttuuri määrittävät johtamisen mahdollisuuksia eli sitä, mitä johtamisella voidaan saada aikaan (Kiuru, 2009, s.15). Organisaatiorakennetta tarkastellaan lähemmin seuraavassa luvussa.

Puolustusvoimissa ja Maanpuolustuskorkeakoulussa ei tunnu olevan yhteistä, organisaation sisällä yleisesti hyväksyttyä johtamisen paradigmaa. Varusmiesten johtajakoulutuksessa, kadettien opetuksessa ja upseerien koulutuksessa puhutaan syväjohtamisesta ja painotetaan sen tärkeyttä yksilötasolla. Joukko-osastoissa esimiehet puhuvat tulosjohtamisesta ja laatujohtamisesta. Konsernitasolla, tai tarkasteltaessa johtamista pääesikunnasta ja puolustushaaraesikunnista, voidaan puhua strategiajohtamisesta ja strategisesta suunnittelusta (Laaksonen, 2009, s.91). Kuitenkin johtamisen opetusta tarjoavan yliopiston tulee opettaa useita johtamisen oppeja ja yksilö muokkautuu johtajaksi. Johtajan muovautumista yksilölliseksi johtajaksi ohjaavat esimerkiksi koulutus, organisaatiokulttuuri, arvot ja asenteet, kasvatus ja ystävät. Eri johtamisen opeista löytyy hyviä yksityiskohtia, joita yhdistelemällä yksittäinen johtaja voi löytää oman johtamistyyliinsä. Johtamisen nelikenttä on yksi tapa jäsenellä hetkittäistä kaaosta jota johtaminen on. Johtamisen nelikentän avulla voi tarkastella tulevia päätöksiä, arvioida niiden vaikutuksia nelikentän osa-alueisiin. Toinen vaihtoehto on tarkastella tapahtuneita muutoksia johtamisessa ja pyrkiä havaitsemaan vaikutukset joita keskinäisriippuvuus aiheuttaa. Hyvässä johtamisessa otetaan huomioon kaikki johtamisen toiminnot.

3.3 ORGANISAATIO

Organisaatio muodostuu ihmisistä ja heidän luomistaan ryhmistä. Organisaatio on olemassa sille määritettyjen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation ja sen ympärillä toimivien sidosryhmien vuorovaikutus heijastuu organisaation rakenteeseen. Organisaatorakenne mahdollistaa johtamisen ja antaa henkilöstölle yhteisen kuvan työnjaosta, toiminnoista ja asemista. Organisaatorakenne luo pohjan koordinoinnille eri toimintojen välillä. (Juuti 1999, s.205–209)

Varilan (1994, s.72–73) mukaan organisaation menestymisen ehtona on riittävä sosiaalinen kiinteys joka sisältää me – hengen, lojaaliuden ja sitoutuneisuuden, lisäksi ehtona on tuloksen teon tehokkuus joka sisältää aktiivisuuden ja töiden organisoinnin. Hänen mukaansa organisaatioteoriat voidaan jakaa kolmeen pääryhmään:

1. Lähinnä suorittavan työn järjestämistä käsittelevät teoriat.
 - Tieteellinen liikkeenjohto
 - Ihmissuhteiden koulukunta
2. Hallintokoneistoja tarkastelevat byrokratiateoriat.
 - Byrokratia – Weberin virastokone
3. Organisaatioiden johtamista, hallintoa ja toimihenkilöiden työn järjestämistä käsittävät teoriat.
 - Hallinnollinen koulukunta

Bolman ja Deal (2011, s.16) sekä Harisalo (2008, s.41) jaottelevat teoriat neljään eri kehykseen. Jaottelu perustuu Bolmanin ja Dealin alkuperäiseen jaotteluun vuodelta 1984. Taulukossa 3 voidaan nähdä yleiskuvaukset kehyksille.

Rakenteellisen kehyksen keskeisiä teorioita ovat klassinen organisaatioteoria ja rakenneteoria. Nimensä mukaisesti keskeisessä asemassa ovat rakenteelliset tekijät organisaatiota tutkittaessa. Jokaisella organisaatiolla on rakenne joka kuvaa auktoriteetin, ohjauksen, valvonnan ja koordinaation hierarkiaa. (Harisalo, 2008, s.41)

Henkisten voimavarojen kehukseen kuuluu ihmissuhteiden koulukunta. Pääpaino on inhimillisten tekijöiden korostamisessa. Se käsittelee ihmisten asiallista käsittelyä, johtamista, motivointia, kannustamista ja työtyytyväisyyden edistämistä. Henkisten voimavarojen kehys on kiinnostunut työn merkityksen lisäämisestä. Tehokkuuden uskotaan lisääntyvän korostamalla yhteisvastuullisuutta, tasa-arvoisuutta ja sosiaalisia palkintoja. (Harisalo, 2008, s.41. Varila, 1994, s.73)

Poliittinen kehys painottaa lähes ainoastaan valtateorioita. Sen mukaan ihmisten välisissä suhteissa ja asioiden tekemisessä vallalla on keskeinen merkitys. Valtateorioissa tutkitaan vallan muotoja vallan käyttäjiä, valtaresursseja ja vallankäytön strategioita. Poliittisen kehysten näkökulmasta organisaatiot ovat poliittisen vallankäytön areenoita, joissa vallankäyttäjät selvittelevät välejään. Tämä saattaa johtaa tilanteeseen, jossa tavoitteita ei toteuteta rationaalisesti. (Harisalo, 2008, s.41)

Symbolinen kehys vastaa organisaatioiden kulttuuriteoriaa. Symbolisessa kehyksessä selvitetään organisaatioiden monimutkaisuutta selittäviä tulkintoja. Keskiössä ovat ihmisten antamat merkitykset tietyille tapahtumalle. Kertomukset ja rituaalit ovat tärkeitä keinoja merkitysten selvittämiseksi. (Harisalo, 2008, s.41)

	Kehys			
	Rakenteellinen	Henkinen voimavara	Poliittinen	Symbolinen
Kuvaus organisaatiolle	Tehdas tai kone	Perhe	Viidakko	Karnevaali, temppeli, teatteri
Keskeiset ideat	Säännöt, roolit, tavoitteet, käytännöt, teknologia, ympäristö	Tarpeet, taidot, suhteet	Voima, ristiriita, kilpailu, organisaation politiikka	Kulttuuri, tarkoitus, kielikuva, rituaali, seremonia, tarinat, sankarit
Johtamisen kuva	Sosiaalinen arkkitehtuuri	Valtuutus	Kannatus	Inspiraatio
Johtamisen tavanomainen haaste	Sopeuttaa rakenne tehtävään, teknologia, ympäristö	Saada organisaation ja ihmisten tarpeet kohtaamaan	Kehittää ohjelma ja auktoriteetin lähde	Luoda uskoa, kauneutta, merkitys

Taulukko 3. Kuvaukset nelikehyksiselle mallille Bolmanin ja Dealin (2011, s.16) mukaan.

Organisaation viestintään, toimintojen koordinointiin ja vuorovaikutukseen vaikuttaa horisontaalinen erilaistuminen. Toimintojen ja ammattien lisääntyminen kehittää organisaatiota monimutkaisemmaksi horisontaalisesti. Laitokset tai yksiköt rakentuvat tavallisesti siten, että samanlaisia tehtäviä tekevät työskentelevät yhdessä. Pitkää valvontajännettä mahdollistavat rakenteet, joissa ammattitaitoiset työntekijät palvelevat asiakkaita, jotka ovat jaettu asiakasryhmiin (Juuti 1999, s.210).

Organisaation johdon rakenteisiin vaikuttaa johtamisen ja päätöksenteon hajauttaminen. Päätöksenteon delegointi mahdollistaa alempien tasojen johtajien tehokkaan resurssien käytön. Hajauttamisen etuina ovat eri tasojen tilannetietojen säilyminen, alaisten osallistuminen päätöksentekoon ja esimiesten ammattitaidon käyttäminen omantasoistensa päätösten tekemiseen. Lisäksi ylimmällä johdolla jää aikaa tärkeämpiin tehtäviin. Keskittämisen etuina ovat päätöksentekijöiden vapaus ja valta, päätösten pitäminen salassa ja kokonaiskuvan säilyminen (Juuti 1999, s.211).

Muodollisuus, eli kuinka organisaatiossa oletetaan noudatettavan kirjallisia sääntöjä ja pysyväismääräyksiä ja missä määrin työt on vakioitu, vaikuttaa organisaation rakenteeseen. Muodollisuus vähentää työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Organisaation ollessa vähemmän muodollinen työntekijä voi itse päättää mitä ja miten toimivat. Suuri vaihtuvuus organisaation tehtävissä tekee organisaatiosta muodollisen. Kun työntekijät vaihtuvat, ovat tehtävät ja toimintatavat vakiinnutettava jotta niiden kautta saadaan jatkuvuutta. Jos organisaation tehtävät vaativat korkean tason asiantuntemusta ja vaihtuvuus on vähäistä, voidaan luoda organisaatio jonka muodollisuuden aste on alhainen. Muodollisuuden etuina ovat selkeät roolit, asiakkaiden samanarvoinen kohtelu ja toimintojen ennustettavuuden kasvu. Haittoina voidaan nähdä käyttäytymisen ja organisaation toiminnan jäykkyys, työntekijöiden motivaation lasku johtuen heidän kyvystään vaikuttaa asioihin ja organisaation kyky sopeutua muuttuviin olosuhteisiin heikkenee (Juuti 1999, s.212).

Erilaiset luokittelut eivät saa hämärtää ymmärrystä siitä miten organisaatiot ovat kehittyneet 1900-luvulla. Ajallinen tarkastelu antaa hyvä kokonaiskuvan erilaisten organisaatioteorioiden muodostumisesta, suosioista ja sijoittumisesta lineaariselle janalle. Kuten johtamisen paradigmoissa, myös organisaation paradigmoissa on vaikeaa määritellä tietyn teorian alku ja loppu ajallisesti. On ymmärrettävä, että ajallisesti loppuneeksi määritelty teoria saattaa jäädä käyttöön. Teoriat siis vaikuttavat samanaikaisesti ja tietyt piirteet ovat käytössä vaikka toinen teoria korvaa vanhan. Ajallinen kuvaus organisaatioteorioista näkyy kuvassa 5. Varilan sekä

Bolmanin ja Dealin ryhmittelyt ovat keinoja luokitella organisaatioteorioiden ideologiaa ja tavoitteita. Niiden avulla voidaan teorioista löytää yhteneväisyyksiä ja hahmottaa paradigmojen kehittymistä. Organisaatioteorioiden kehitys ei välttämättä mene oikeaan suuntaan, vaan teoriat ratkaisevat tiettyyn aikakauteen liittyviä ongelmia.

1. Tieteellinen liikkeenjohto	1910 --- >
2. Klassinen organisaatioteoria	1915 --- >
3. Ihmissuhteiden koulukunta	1920 --- >
4. Byrokratia- ja rakennekoulukunta	1920 --- >
5. Päätöksentekoteoria	1950 --- >
6. Järjestelmäteoria	1950 --- >
7. Valtateoria	1960 --- >
8. Kontingenssiteoria	1965 --- >
9. Strategisen johtamisen teoria	1970 --- >
10. Organisaatiokulttuuriteoria	1980 --- >
11. Innovaatioteoria	1990 --- >

Kuva 5. Organisaatioteorioita aikakausittain Harisalon (2008, s.40) mukaan.

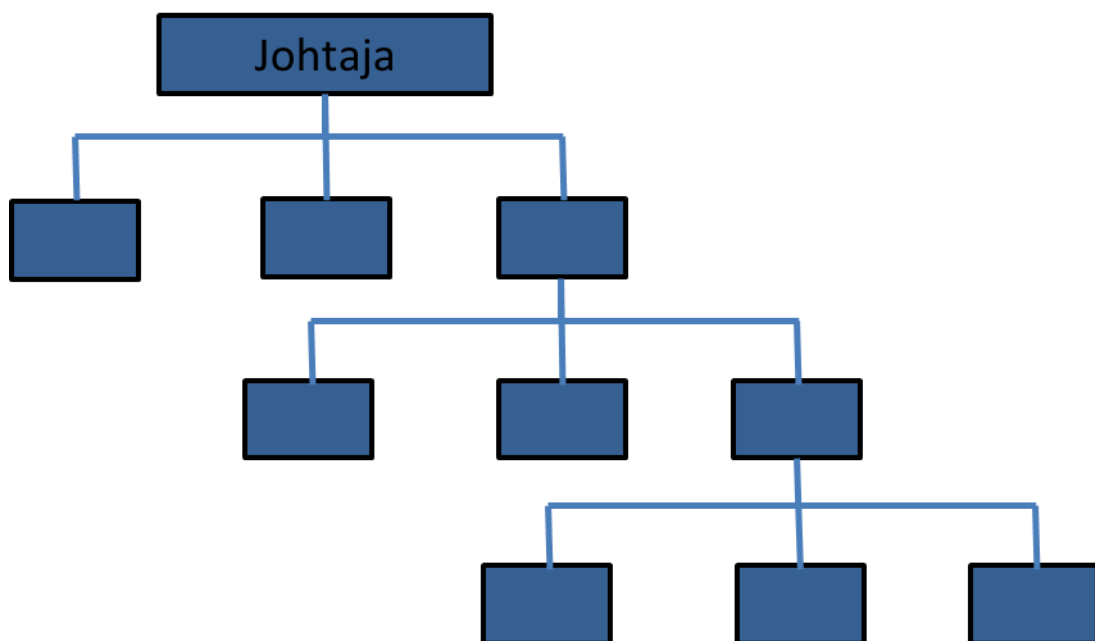
3.3.1 ERILAISIA ORGANISAATORAKENTEITA

Koska organisaatorakenteet suunnitellaan lähtökohtaisesti helpottamaan organisaation päämäärän saavuttamista, ne vaikuttavat organisaation toimintaan. Tässä luvussa selvitetään eri organisaatorakenteiden eroavaisuuksia, jotta ymmärretään matriisiorganisaation erot muihin organisaatorakenteisiin. Käsittelyssä pysytään yleisimmissä organisaatiomalleissa. Matriisiorganisaatiota ei käsitellä tässä alaluvussa vaan omassa alaluvussaan. Kuvaukset ovat esimerkkejä ja organisaatioiden rakenne saattaa olla muunnos jostain mallista tai organisaatiossa voi olla useita malleja rinnakkain. Organisaation sisällä voi olla useita erimuotoisia organisaatorakenteita.

Linjaorganisaatiossa valta on keskitetty johdolle ja sitä voi delegoida. Johto käyttää vaikutusvaltaa alayksiköiden kautta läpi organisaation. Linja kuvaa organisaation käskysuhteita ja tiedonkulkua. Käskyt, tehtävät, vastuu ja tieto kulkevat linjassa ylhäältä alas ja alhaalta ylös. Tiedonkulku saattaa olla hidasta johtuen useasta organisaatiotasosta. Tieto

kulkee virkatietä (asetie). Alaisella on yksi esimies jolle hän vastaa ja jolta hän saa tehtävät. Vastuualueet ovat usein tarkoin määriteltäviä ja alais-esimies-suhde on tiukka. Linjaorganisaatio on organisaation perusmalli. (Peltonen, 1990, s.44, Rissanen ym. 1996, s.24; Sotilasjohtaja II, 1990 s.45)

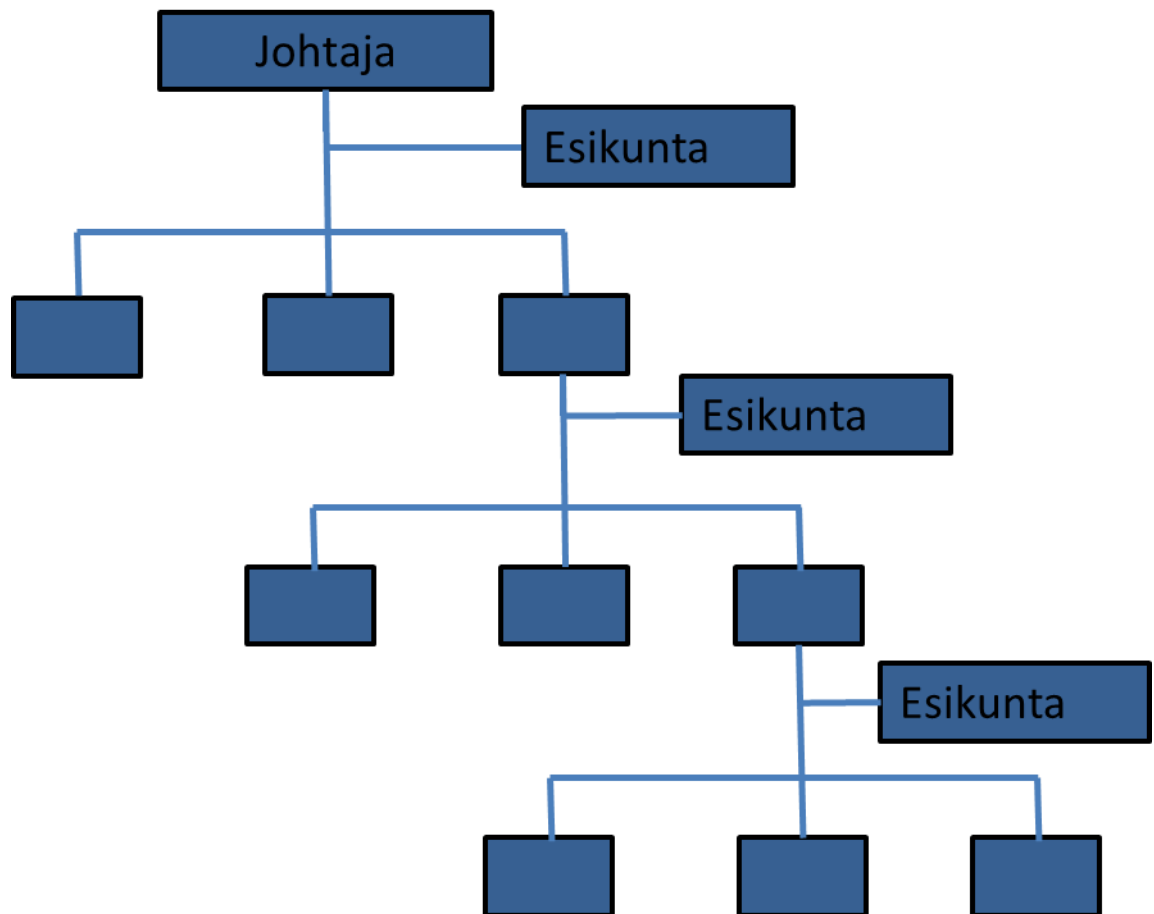
Hyvinä puolina linjaorganisaatiossa on selkeät ja yksinkertaiset käsky- ja valtasuhteet, yleisesti selkeät tehtäväkuvat ja roolit. Linjaorganisaatiossa urakehitys on lähtökohtaisesti selkeä. Huonoina puolina on organisaation jäykkyys ja hitaus virkatietä käytettäessä ja autoritääriinen johtaminen. Nämä seikat saattavat vaikuttaa myös työntekijöiden motivaatioon.



Kuva 6. Esimerkki linjaorganisaatiosta.

Linja- esikuntaorganisaatio on muunnos linjaorganisaatiosta. Kun organisaatiossa havaitaan tarve asiantuntemukselle ja avustavien tehtävien hoitamiselle linjaorganisaatioon lisätään esikunta tai esikuntia, tällöin syntyy linja- esikuntaorganisaatio. Esikuntien määrät ja kokoonpanot vaihtelevat tarpeen ja organisaation tason mukaan. Esikunta palvelee lähtökohtaisesti johtoa ja alayksiköitä. Esikunnan pääasiallinen tehtävä on tarjota henkilöstölle neuvoja ja palveluita. Esikunnalla ei yleensä ole suoranaista käskyvaltaa alayksiköihin. (Peltonen, 1990, s.44, Rissanen ym. 1996, 25–26, Sotilasjohtaja II, 1990 s.46)

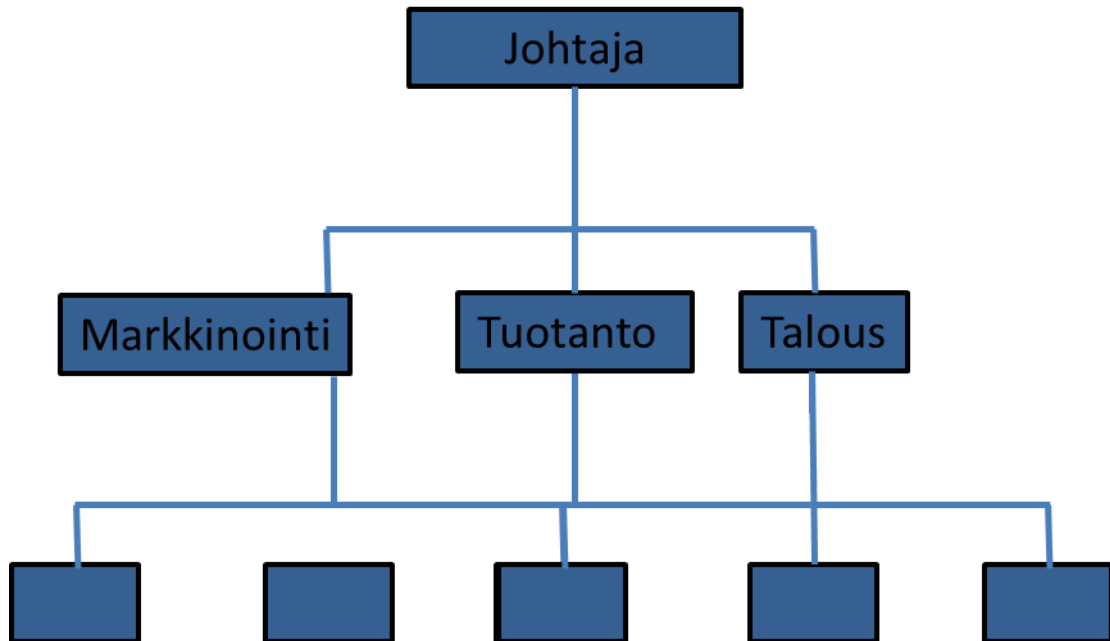
Hyvinä ja huonoina puolina voidaan nähdä samoja asioita kuin linjaorganisaatiossa. Esikunnan tuottamat palvelut helpottavat esimiehen ja alaisten kommunikaatiota tilanteissa, jossa esimiehellä ei riitä asiantuntemus kaikkiin alayksiköiden toimintoihin. Asiantuntemus esikunnasta helpottaa esimiehen päätöksentekoa. Lisäksi se saattaa antaa esimiehelle enemmän aikaa johtamiseen ja toiminnan kehittämiseen. Esikunnan lisääminen organisaation rakenteeseen monimutkaistaa asioita ja saattaa hidastaa asioiden käsittelyä. Aikaisemmin esimiehelle toimitetut tiedot saatetaan kierrättää esikunnan kautta, koska asiantuntemus sijaitsee esikunnassa. Käsittelyyn tulee yksi porras lisää.



Kuva 7. Esimerkki linja- esikuntaorganisaatiosta.

Toimintokohtaisen organisaatiomallin pohjana on linjaorganisaatio. Vertikaalinen jako on tehty toimintojen pohjalta. Pääfunktiot ovat markkinointi, tuotanto ja talous. Toimintokohtainen malli on pienissä organisaatioissa tyypillinen. Toimintokohtaista mallia käytetään yrityksissä, joissa johtaja on ainoa ihminen, joka hallitsee koko liikeidean. (Peltonen, 1990, s.44–45)

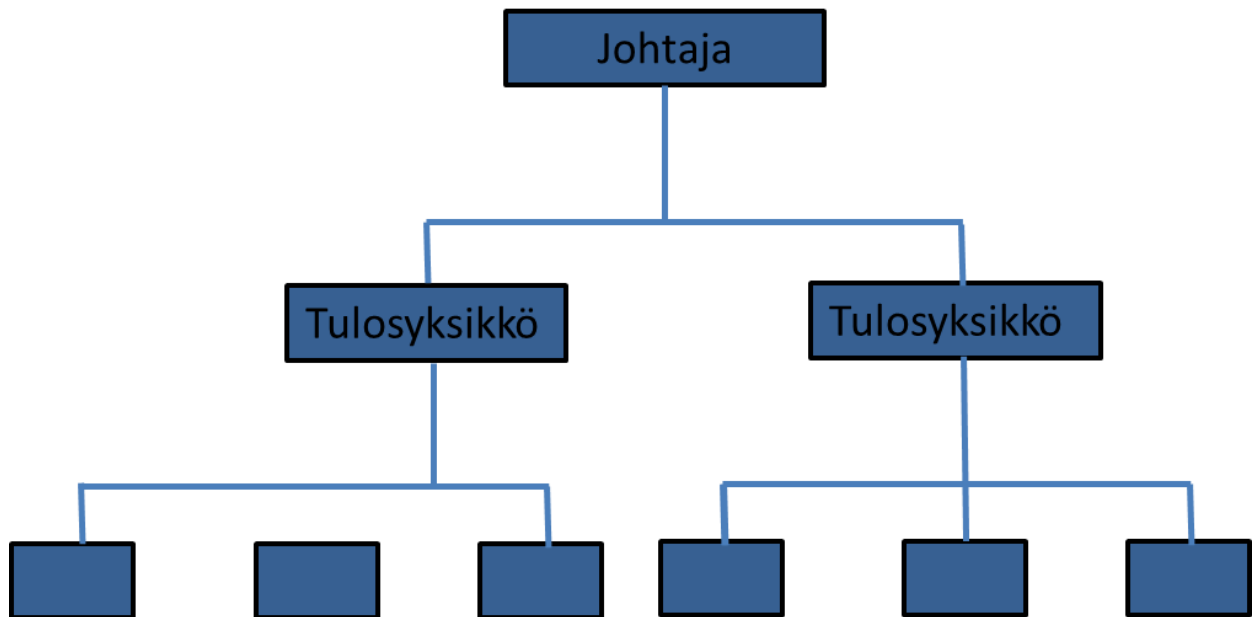
Hyvänä ja huonona puolena voidaan nähdä erityisesti vallan keskittyminen. Se luo mahdollisuuden nopeaan, ketterään toimintaan, jossa etu suurempiin kilpailijoihin luodaan päätöksenteon nopeudella. Kuitenkin johtajan päätöksenteossa on otettava huomioon kaikki yritykseen vaikuttavat asiat. Jos johtajan ammattitaito ei riitä jokin osa-alueen hallintaan, päätökset ovat vajavaisia tai johtavat huonoihin tuloksiin.



Kuva 8. Esimerkki toimintokohtaisesta organisaatiomallista.

Tulosityksikkömalli on käytössä usein suurissa, usean liikeidean yrityksissä. Liikeideoille pyritään luomaan itsenäisen yrityksen toimintaedellytykset. Työmenetelmällä ei ole lähtökohtaisesti merkitystä, tulos ratkaisee. Rakenne lisää kokonaisvaltaista osaamista omaavien johtajien määrää. Muodostuskriteeri tällaiselle organisaatiolle voi olla yksiköiden välinen ero, esimerkiksi erilainen tuote tai maantieteellinen sijainti. Kuitenkin valta- ja vastuusuhteiden kanssa tasapainottelu tulosityksiköiden ja johdon välillä on ongelma. (Peltonen, 1990, s. 45; Honkanen 2006, s.138–140.)

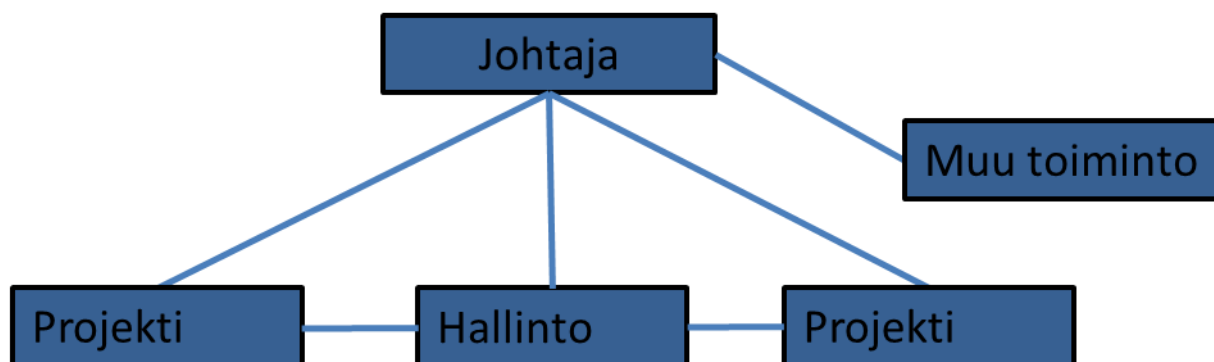
Hyvänä puolena tulosityksikkömallissa on selkeästi eri liikeideoille suunnatut johtajat. Nämä eri alojen johtajat voivat ottaa eriytyneen tuotteen tai palvelun erityispiirteet huomioon. Yrityksen johdon osaaminen voidaan suunnata pois yksittäisten liikeideoiden johtamisesta ja tällöin voidaan ottaa kantaa rakenteen huonoon puoleen. Huonona puolena on erillisten liikeideoiden hallinta. Varsinkin yrityksille joiden kokonaisimago on tärkeä, erillisten liikeideoiden eriytyminen yrityksestä on ongelma.



Kuva 9. Esimerkki tulosityksikkömallista.

Projektiorganisaatiossa nopeisiin muutoksiin pyritään vastaamaan projektien ja työryhmien avulla. Projektiorganisaation määritelmän ytimenä voidaan nähdä määräaikaaisuus. Projektin sisältämät laatu-, määrä ja aikatavoitteet on määritelty etukäteen. Näillä toiminnoilla projektiorganisaatiossa pyritään vähentämään organisaation tasoja, edistämään muutoshalukkuutta ja kohdentamaan organisaation resursseja tehokkaasti. projektiin suunnatut henkilöstöresurssit irrotetaan usein organisaation vakinaisista tehtävistä. (Peltonen, 1990, s.45–46; Sotilasjohtaja II, 1990 s.47)

Hyvinä puolina voidaan nähdä ketteryys, joka syntyy mahdollisuudella muokata henkilöstön käytön ja resurssien painopistettä. Lisäksi eri henkilöiden asiantuntemusta voidaan käyttää tehokkaasti kokoamalla projektiin tarvittava tiimi suunnitellusti. Huonoina puolina voidaan nähdä vastuun jakaminen eri projekteissa, työntekijöiden roolien epäselvyys ja arvovaltakysymykset. Lisäksi resurssien jakautuminen organisaatiossa saattaa johtaa erimielisyyksiin ja tarvittavat projektit eivät saa haluamiaan voimavaroja käyttöön.



Kuva 10. Esimerkki projektiorganisaatiosta.

3.3.2 MATRIISIORGANISAATIO

Matriisiorganisaation teoria tässä tutkimuksessa pohjautuu useaan eri teokseen ja sitä sovelletaan sotilasorganisaatioissa tapahtuvaan tutkimukseen. Stanley M. Davisin ja Paul R. Lawrencen kirjoittivat kirjan *Matrix*, (1977). 2000-luvulla matriisiorganisaatioista on kirjoittanut Gottlieb (2007) teoksessa *The Matrix Organization Reloaded* ja Galbraith (2009) teoksessa *Designing Matrix Organizations That Actually Work*. Matriisirakenne oli erityisen suosittu rakenne 1970- ja 1980-lukujen vaihteessa (Bartlett & Ghoshal 1990, s.138–145). Tämän takia myös matriisiorganisaatioita käsittelevä kirjallisuus ajoittuu pääasiassa 1970-luvun lähteisiin. Useat yritykset luopuivat matriisirakenteesta 1990-luvulla sen monimutkaisten johtamisen rakenteiden takia. Matriisirakenne on kuitenkin 2000-luvulla noussut uudelleen organisaatioiden suosioon.

Matriisiorganisaatio on rakennettu useamman ulottuvuuden ympärille, eli se perustuu ristikkäisohjaukseen. Ulottuvuuksia voi olla toiminnot, tuotteet, tuotantoyksiköt ja tulosvastuuyksiköt. Matriisin perusajatuksena on organisaation eri osien yhteistyön muodostamien synergiaetujen saavuttaminen prosessien ja projektien avulla, eli matriisiorganisaatio toimii verkostomaisesti. Matriisiorganisaation vertikaaliset ja horisontaaliset yksiköt muodostavat risteyskohdissa yhteisen, jaetun vastuun mikä tarkoittaa yleensä sitä, että yhdellä työntekijällä on enemmän kuin yksi esimies. Matriisi perustuu siis lukuisiin eri vuorovaikutussuhteisiin. Lisääntyvä erikoistuminen edellyttää suurempaa joustavuutta ja hyviä kanavasuhteita, joissa verkostomaiset organisaatiot ovat joustavampia kuin perinteisesti integroituneet organisaatiot. (Galbraith, 1971, s.32–35; 2009, s.3; Atkinson 2003, s.8–11). Matriisiorganisaatiosta kehittyneitä malleja kutsutaan tiimi-, tulosityksikkö- ja verkosto-organisaatioiksi. Niissä korostuu toimintojen eriytyminen, itsenäisyys, pienet

yksikkökoot, tulostavuu, joustavuus ja eri toimintojen välinen yhteistyö. Tällä hetkellä nopeaa ja tehokasta organisaatiota kuvataan trendisanalla ketterä. Uudempi kirjallisuus kuvaa matriisirakenteen pohjaksi joustaville ja monimutkaisia johtamisjärjestelmiä uudistaville organisaatioille.

Maanpuolustuskorkeakoulun toimintakäsikirja (2012, s.15) määrittelee Maanpuolustuskorkeakoulun organisaation seuraavalla tavalla:

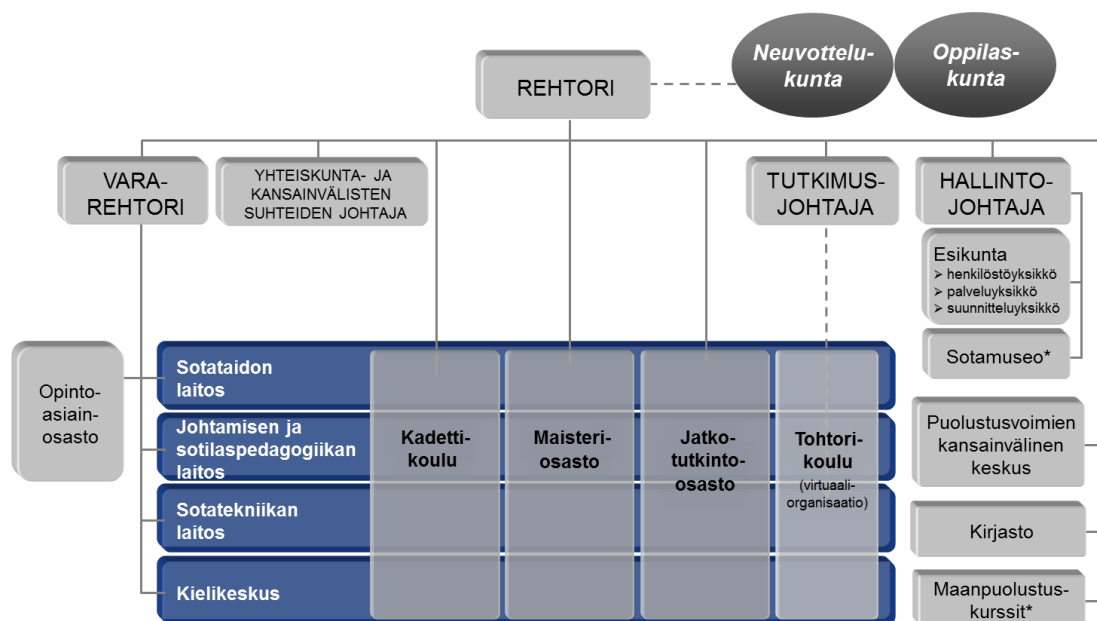
”Korkeakoulun organisaatio ja johtaminen on puolustusvoimien johtamis- ja hallintokulttuurin mukaista. Organisaatio on sotilaallisesti johdettu linja-esikuntaorganisaatio, jolla on tutkimuksen ja tutkinto-opetuksen osalta voimakas matriisiorganisaation luonne.”

Maanpuolustuskorkeakoulun organisaatio ei siis ole määrittelyn mukaan matriisiorganisaatio, vaan linja- esikuntaorganisaatio. Organisaatio on kuitenkin rakennettu matriisiorganisaation tavoin ja se toimii matriisiorganisaation tavoin. Vuoden 2015 alusta Maanpuolustuskorkeakoulun organisaatioon tehtiin muutoksia. Strategian laitos, Taktiikan laitos ja Sotahistorian laitos yhdistettiin Sotataidon laitokseksi, joka aloitti vuodenvaiheessa toimintansa Santahaminassa. Maanpuolustuskorkeakoulun pääkirjasto suljettiin ja uusi sotatieteellinen keskuskirjasto toimii Santahaminassa. Puolustusvoimien kansainvälinen keskus siirtyi osaksi Maanpuolustuskorkeakoulua. Tuotanto-osasto (Puolustusvoimien kuvakeskus ja oppimateriaalituotanto) siirtyi Puolustusvoimien palvelukeskukseen. Puolustusvoimien henkilökunnan täydennyskoulutus siirtyi Opintoasiainosaston alaisuuteen. Kadettikoulusta erotettiin Maisteriosasto itsenäiseksi tutkinto-osastoksi.

Selkeän kuvan tämän tutkimuksen matriisiorganisaation rakenteesta antaa Maanpuolustuskorkeakoulun organisaatorakenne.



Kuva 11. Organisaatio ennen uudistusta 1.1.2015
(www.puolustusvoimat.fi).



Kuva 12. Organisaatio uudistuksen jälkeen 1.1.2015 (Mentori-info 2014, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos).

Maanpuolustuskorkeakoulun toimintakäsikirjassa (2012, s.15) todetaan:

”Maanpuolustuskorkeakoulun organisaatio on luonteeltaan pääosin matriisiorganisaatio, jossa oheisessa kaaviokuvassa värein merkityt tutkinto-osastot ja tohtorikoulutusohjelma vastaavat tutkinnoista. Opetus- ja tutkimusresurssit on sijoitettu ainelaitoksiin, jotka tuottavat tutkinto-osastojen tilaaman opetuksen.”

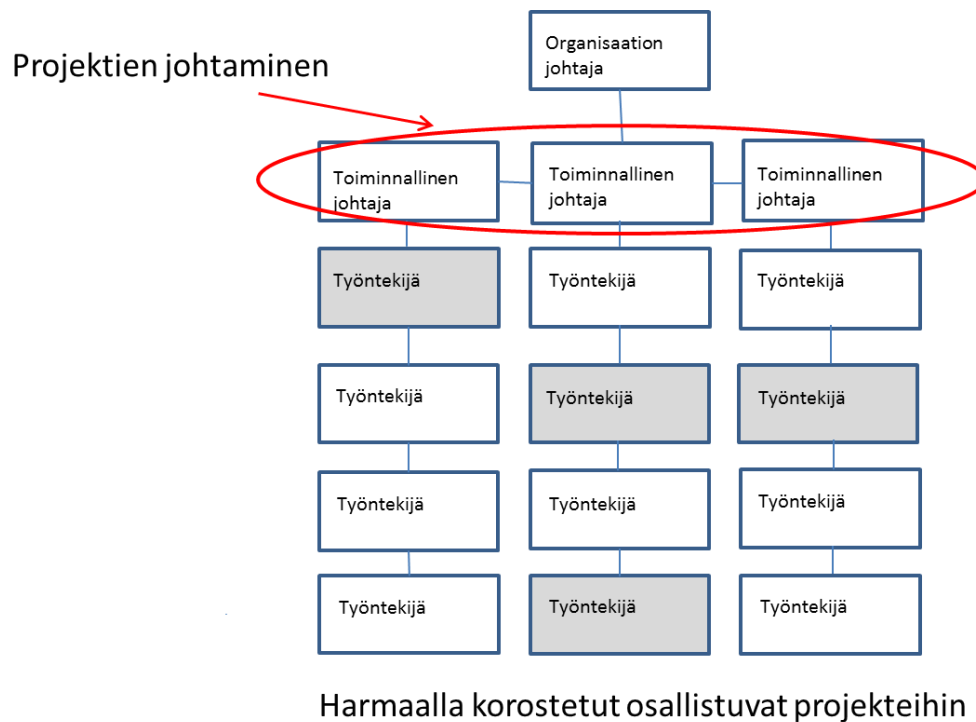
”Organisaatio on ollut nykyisessä muodossaan vuoden 2009 alusta lukien. Tavoitteena on organisaation matriisirakenteen säilyttäminen, mutta sen keventäminen ainakin ainelaitoksia yhdistämällä siinä vaiheessa, kun korkeakoulun päätoiminnot keskitetään Santahaminaan vuoden 2015 alussa.”

Puolustusvoimien organisaatio ja hallinto on lailla käsketty. Puolustusvoimilla on lakisääteinen tehtävä Suomen sotilaallisesta puolustamisesta, muiden viranomaisten tukemisesta ja osallistumisesta kansainväliseen sotilaalliseen kriisinhallintaan (Laki puolustusvoimista 11.5.2007, 2§). Maanpuolustuskorkeakoulun organisaation ja hallinnon perusteet määritetään laissa Maanpuolustuskorkeakoulusta (30.12.2008/1121) sekä korkeakoulun johtosäännössä.

Matriisiorganisaation haasteeksi koetaan useampi esimies, esimerkiksi projektipäällikkö ja linjaesimies. Useampi esimies hankaloittaa vastuunmäärittelyä työntekijöiden kannalta; keskittyäkö projektiin vai linjaesimiehen käskemiin tehtäviin? Tämä saattaa aiheuttaa kiistoja resursseista ja lisäksi arvovallasta. Usein tutkimus- ja kehitysosat ovat sitoutettu organisaatioon. Tutkijat kuuluvat asiantuntijaryhmiin, mutta osallistuvat hankkeisiin jotka tuovat heidät yhteistyöhön tiimien kanssa. (Kates & Erickson, toim. Nemiro jne. 2008 s.2.)

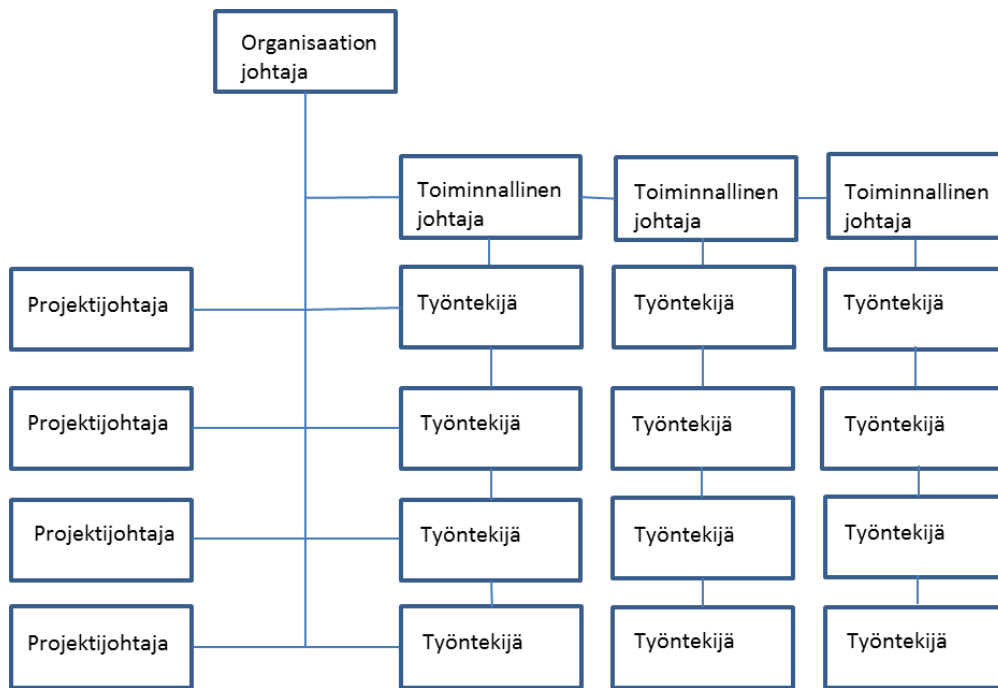
Galbraith (1971, s.30–40) ja Sy & D’Annunzio (2005, s.40) luokittelevat matriisiorganisaatiot kolmeen ryhmään. Kyseiseen kolmeen ryhmään jakaminen on yksi tapa tarkastella matriisiorganisaatioita. Matriisiorganisaatiot jaetaan funktionaalisiin matriiseihin, tasapainoisiin matriiseihin ja projektimatriiseihin.

Funktionaalissa matriisissa työntekijät ovat mukana tuotantoprosessissa täysivaltaisina jäseninä toiminnallisissa yksiköissä. Prosessit ja menettelyt on vakioitu jotta ristikkäinen yhteistyö saadaan varmistettua. Projektijohtajien tehtävät on rajoitettu valvomaan ja koordinoimaan projektia toiminnallisissa yksiköissä. Funktionaalissa matriisissa toiminnalliset johtajat ovat pääasiallisesti vastuussa projektin päämäärien ja teknisten vaatimusten suunnittelusta ja valmistumisesta. (Sy & D'Annunzio 2005, s.40. Kuprenas 2003,s.52–54.)



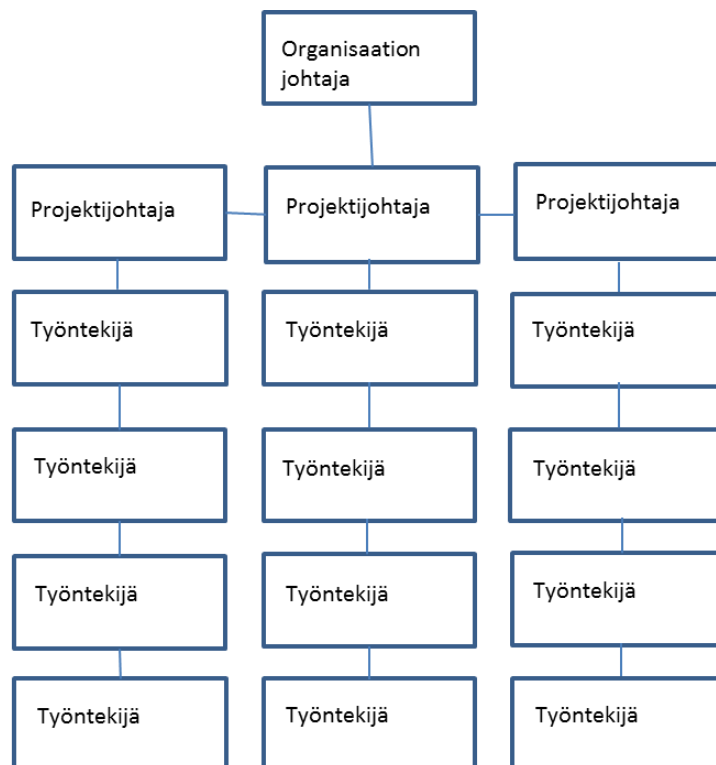
Kuva 13. Funktionaalinen matriisi.

Tasapainoinen matriisi on kaikista variaatioista lähinnä yksinkertaisinta matriisiorganisaatiota ja syy minkä takia matriisiorganisaatio on tunnettu. Tasapainoisessa matriisissa työntekijät ovat osana kahta organisaation ulottuvuutta, vertikaalista ja horisontaalista. Tässä matriisimallissa pyritään luomaan tasapaino auktoriteetissa ja vallassa vertikaalisen ja horisontaalisen yksiköiden johtajille. Projektijohtajat ovat vastuussa projektin aikataulusta ja sen etenemisestä. Toiminnalliset johtajat vastaavat henkilöstöstä ja kuinka projekti toteutetaan. (Sy & D'Annunzio 2005, s.40. Kuprenas 2003,s.52–54.)



Kuva 14. Tasapainoinen matriisi.

Projektimatriisissa työntekijät siirtyvät toiminnallisissa yksiköissä ja projekteissa. Projektien johto on pysyvä. Projektien johtajilla on päävastuu resursseista ja projektien ohjaamisesta. Toiminnalliset johtajat toimivat tuki- ja ohjaajarooleissa. (Sy & D’Annunzio 2005, s.40. Kuprenas 2003,s.52–54.)



Kuva 15. Projektimatriisi.

Matriisiorganisaatorakenteeseen ja sen muokkautumiseen vaikuttaa vertikaalinen erilaistuminen. Organisaation kasvamisen myötä siihen syntyy enemmän tasoja. Organisaation tasojen määrään vaikuttaa esimiehen alaisuudessa toimivien alaisten määrä eli valvontajänne. Organisaatiossa toimivien esimiesten alaisten määrään vaikuttaa alaisten tehtävien sisältö, alaisten tehtävien samankaltaisuus, alaisten ammattitaito ja alaisten toimintojen keskinäinen riippuvuus. (Juuti 1999, s.209). Maanpuolustuskorkeakoulussa työskentelevien opettajien jako laitoksiin mahdollistaa pitkän valvontajänteen. Esimiehen ammattitaito on kehittynyt kapeaksi ja mahdollistaa saman alan työntekijöiden ohjaamisen. Työntekijöiden keski-ikä ja kokemus lisäävät valvontajännettä. Maanpuolustuskorkeakoulun työntekijöiden vaatimukset varmistavat, ettei työntekijä ole vasta uraansa aloittanut upseeri.

Matriisiorganisaation hyvinä puolina nähdään resurssien ja henkilöstön joustava ja tehokas käyttö. Eri asiantuntijoiden käyttö ja siirtäminen projektien tai työryhmien välillä saattaa asiantuntijan oikeaan paikkaan oikeaan aikaan. Aika ja talousresurssien painopisteiden siirtäminen voidaan nähdä samalla tavalla. Matriisirakenteen vaikutus innovatiivisuuteen nähdään positiivisena. Koska työnjaon vertikaalinen ja horisontaalinen jako vaikuttaa luovuuteen ja innovatiivisuuteen, on projektimaisuus ja tiimijaot koettu positiiviseksi verrattuna hierarkkisiin organisaatioihin. Lisäksi positiiviseksi koetaan päätöksenteon siirtyminen organisaatiossa alaspäin ja sivusuuntaisen tiedonkulun paraneminen. (Sy & D'Annunzio 2005, s.40; Gottlieb 2007, s.37–39; Rajaniemi, 2010, s.72–77; Tevameri, 2014, s.30; Mellas, 2010, s.14–15)

Aikaisemmissa tutkimuksissa keskitytään organisaatorakenteiden heikkouksien havaitsemiseen ja ymmärtämiseen. Tästä syystä heikkoudet tuntuvat usein korostetuilta. Tevameri täsmentää asiaa omassa väitöskirjassaan:

”Heikkouksien tuntemus kuuluukin väistämättä matriisirakenteiden tarkasteluun, sillä edut ja haitat johtuvat pääosin rakenteellisista tekijöistä (esimerkiksi kahtaalle jakaantuneesta johtajuudesta). Tyypilliset ongelmat voivat täten koskea kaikkia organisaatioita, joissa matriisirakenne otetaan käyttöön.” (Tevameri, 2014, s.30)

Huonoina puolina voidaan nähdä ensinnäkin siirtyminen matriisiorganisaatioon. Itse siirtyminen voi olla perusteltua ja kyseessä ovat siis haasteet joita siirtyminen muodostaa. Haasteet johtamiselle muodostuvat, kun hierarkkinen organisaatio muuttuu matriisiorganisaatioksi. Käskyvaltasuhteiden, resurssien jakamisen ja henkilöstön käytön hahmottaminen saattaa tuottaa ongelmia. Selkeän hierarkian puuttuminen voi aiheuttaa vastarintaa siirryttäessä matriisiorganisaatioon. Jos tiedonsiirto organisaatiossa ei toimi, organisaatio saattaa lisätä johtajia vaikka pitäisi keskittyä kommunikaation parantamiseen. Tämä saattaa vaikeuttaa resurssien tehokasta käyttöä.

Aiemmissa tutkimuksissa esiintyneet ongelmat tiivistettynä ovat epäselvä johtajuus, väärin suunnatut resurssit ja päämäärät, epäselvät vastuut ja roolit, auktoriteettien epäselvyydet, matriisin valvojan puute ja työntekijöiden liiallinen uskollisuus omaa kiinteää yksikköään kohtaan. Johtajat kokevat matriisiorganisaation rakenteen heikentävän heidän statustaan organisaatiossa, auktoriteettia ja hallintaa. (Sy & D'Annunzio 2005, s.40; Gottlieb 2007, s.49; Rajaniemi, 2010, s.135; Tevameri, 2014, s.30; Mellas, 2010, s.14–15)

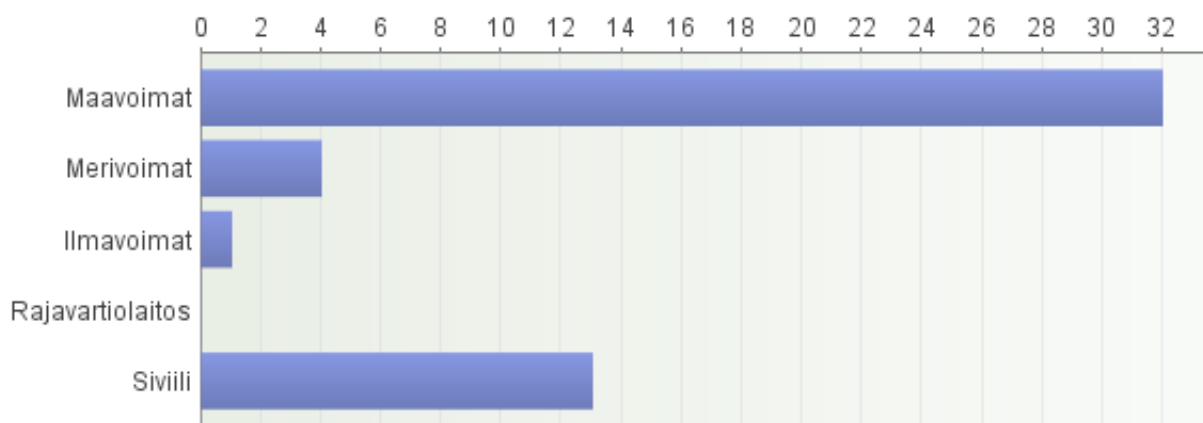
4 KYSELYN TULOKSET

4.1 TAUSTATIEDOT

Kyselyn linkki lähetettiin PVAH sanomana kaikille Maanpuolustuskorkeakoulun työntekijöille. Kyselyä ei lähetetty Maanpuolustuskorkeakoulussa opiskeleville kursseille. Kyselyn linkki lähetettiin sähköpostilla kahdellesadalleyhdelletoista (211) Maanpuolustuskorkeakoulun työntekijälle. Kyselyyn vastasi viisikymmentäyksi (51) henkilöä. Alla olevista kuvaajista selviää vastaajien taustatiedot:

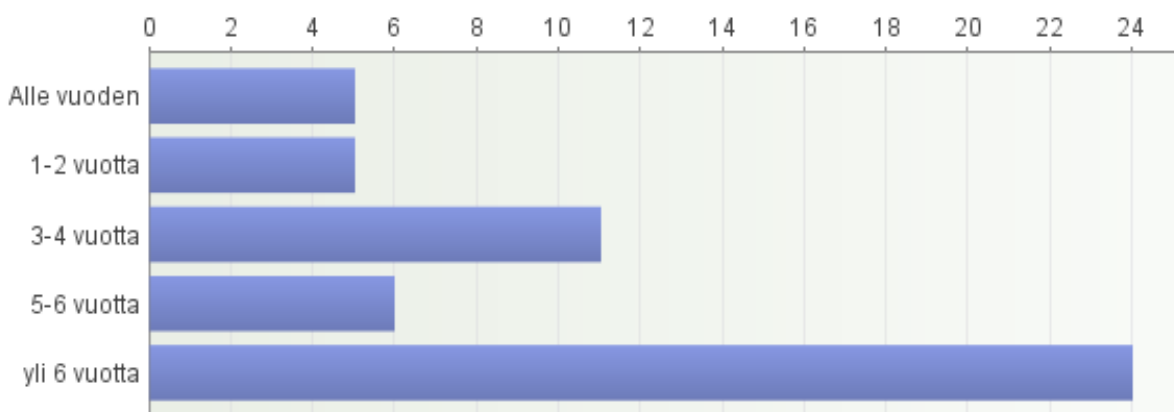
1. Puolustushaarasi

Vastaajien määrä: 50



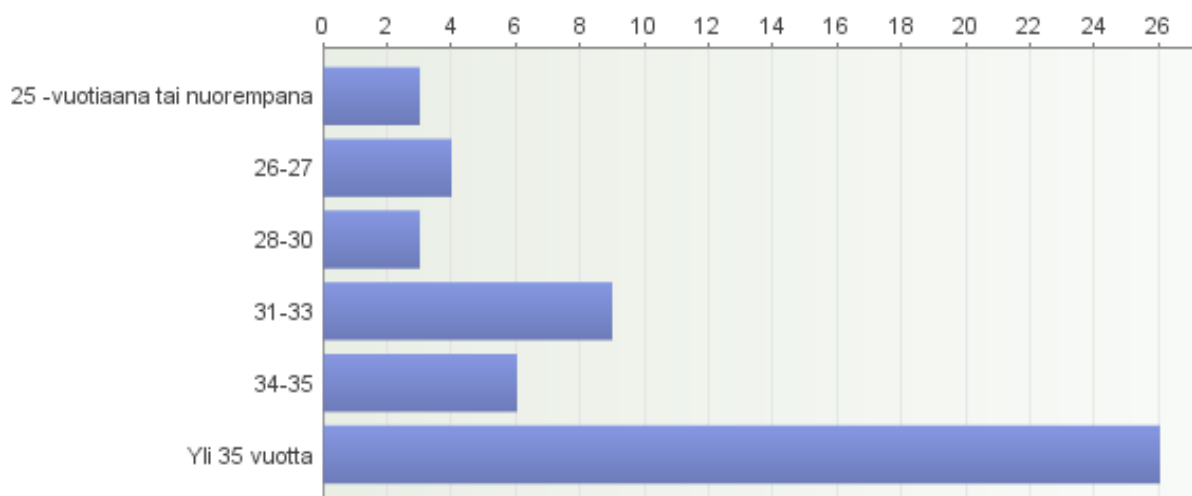
2. Kuinka kauan olet työskennellyt Maanpuolustuskorkeakoulussa?

Vastaajien määrä: 51



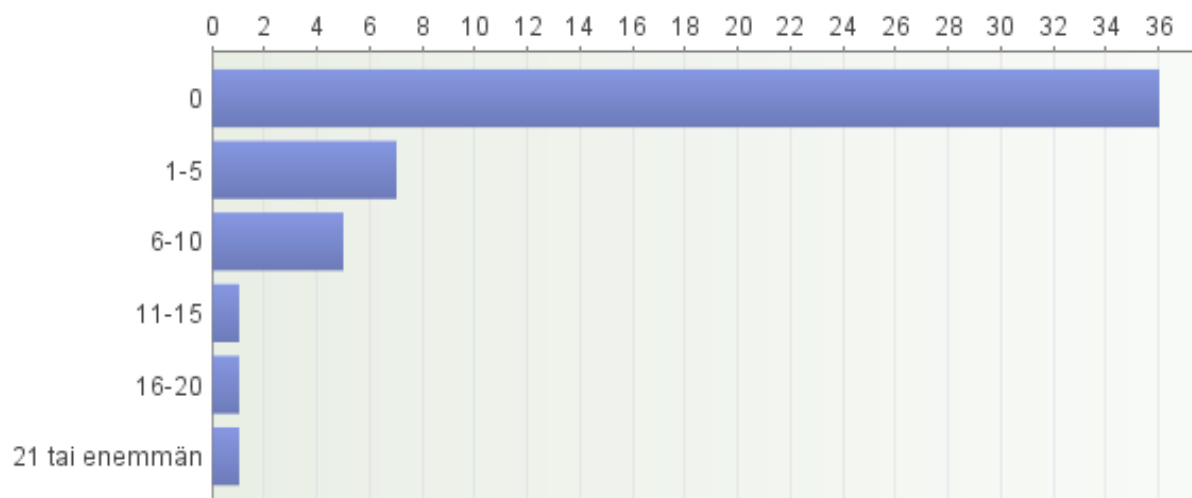
3. Minkä ikäisenä aloitit työskentelyn Maanpuolustuskorkeakoulussa?

Vastaajien määrä: 51



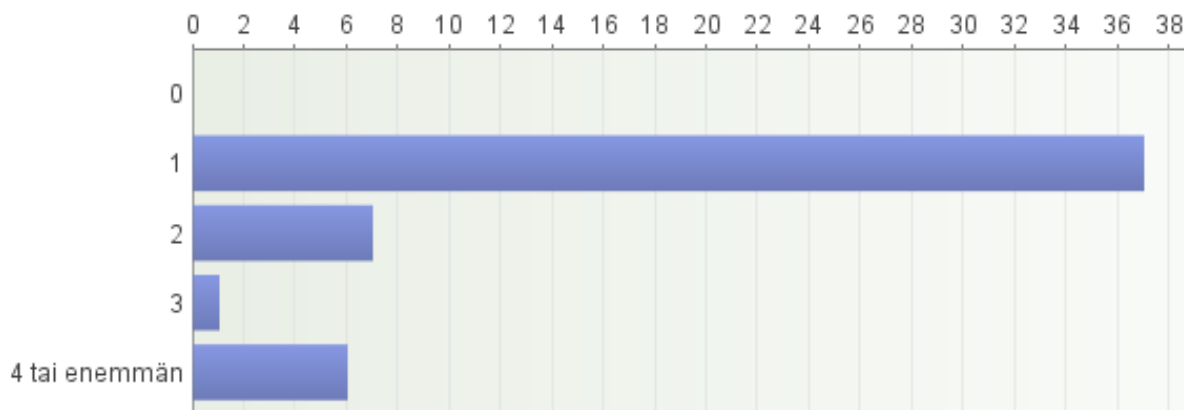
4. Montako suoranaista alaista sinulla on?

Vastaajien määrä: 51



5. Kuinka monta esimiestä sinulla on?

Vastaajien määrä: 51



Maanpuolustuskorkeakoulun työntekijöiden henkilökohtaiset roolit korostuivat vastauksista. *Roolilla* tarkoitetaan yksilön asemaan liittyviä käyttäytymisodotuksia. Yksilöllä voi olla useita rooleja, töissä ja kotona voi olla erilainen rooli. Rooli riippuu sosiaalisesta asemasta. Jos roolikäyttäytyminen ei ole muiden odotusten mukaista, se herättää hämmennystä. Rooli voi liittyä asemaan työyhteisössä, sukupuoleen, ikään tai tapaan toimia työyhteisössä. Osa näistä rooleista on hankittuja ja osa saatuja. Saatu rooli on esimerkiksi sukupuoli ja ammattirooli on hankittu. Roolin muotoutumiseen vaikuttaa persoonalliset taipumukset ja ulkopuoliset odotukset. Ryhmärooli on yksilön status ja asema ryhmässä. Yksilö voi valita roolinsa mutta siihen vaikuttaa myös ryhmä. (Pitkänen & Pyrhönen, 2002, s.16–17)

Suurella osalla ei ole suoranaisia alaisia vaan heillä on vastuullaan esimerkiksi ohjausryhmiä tai projekteja. Osalla ei ole kosketuspintaa johtamiseen koska työn laatu on sen kaltainen, esimerkiksi asiantuntijatehtävä. Kysyttäessä miten esimiehesi tukee omaa johtamistoimintaasi, vastaajat korostivat omaa työnkuvaansa;

”Minulla ei ole suoranaisia alaisia, mutta olen vastuussa kahden ohjausryhmän toiminnasta. Esimieheni rooli tässä on lähinnä se, että hän antaa aikaa vastuulleni annettujen asioiden käsittelemiseen. Tällä tarkoitan lähinnä keskusteluja ja esimiehen näkökantoja asioihin liittyen sekä tarvittaessa tuen hakeminen myös omilta esimiehiltään.”

”EI suuntaan eikä toiseen. Olen asiantuntija työssä jossa johdan omaa työtäni pääasiassa.”

”Oma työni on varsin itsenäinen, joten esimiehen tuki tulee lähinnä resursseihin liittyen.”

Osa vastaajista on opettajia. Opettajat saattavat kokea oman toimintansa kadettien tai upseerien kursseilla muuksi kuin johtamiseksi. Yksittäisten kurssien suunnittelu ja johtaminen voidaan kokea eri tavoin. Kurssien vastuupettajien toimintaan kuuluu resurssienhallintaa, toiminnan suunnittelu, viikko-ohjelmien laatimiseen osallistuminen, opiskelijoiden läsnäolon seuraaminen, suoritusten kirjaaminen ja mahdollisten poissaolojen korvaavuuksien määrittely. Opettajat käskevät oppilaille tehtäviä, jotka saatetaan tehdä valvotusti tai itsenäisesti. Esimerkkejä opettajien näkemyksistä luokkien opettamiseen;

”Minulla ei ole johdettavia. Esimiehen tukea en katso tarvitsevani luokkien johtamiseen. Hän auttaa aina kysyttäessä. Ei ole ongelmia ollut.”

”Pienissä opetusryhmissä yksittäinen opettaja vastaa varsin suurista kokonaisuuksista ja monesta kurssista yhtä aikaa”

Maanpuolustuskorkeakoulun toimintakäsikirja (2012, s.37) avaa opetuksen suunnittelua ja toteutusta sekä opetuksen arviointia ja kehitystä seuraavalla tavalla:

”Maanpuolustuskorkeakoulussa opiskelijoilla on luennoille ja harjoituksiin läsnäolopakko. Opiskelijoiden läsnäoloa ohjataan viikko-ohjelmilla. Kurssinjohtaja laatii kurssin toteutuksesta läpivientisuunnitelman, jonka perusteella laaditaan kurssinjohtajan ja ainelaitosten yhteistyönä yksityiskohtaiset viikko-ohjelmat. Viikko-ohjelmista ilmenee kunkin opetustapahtuman aihe, paikka ja vastuupettaja.”

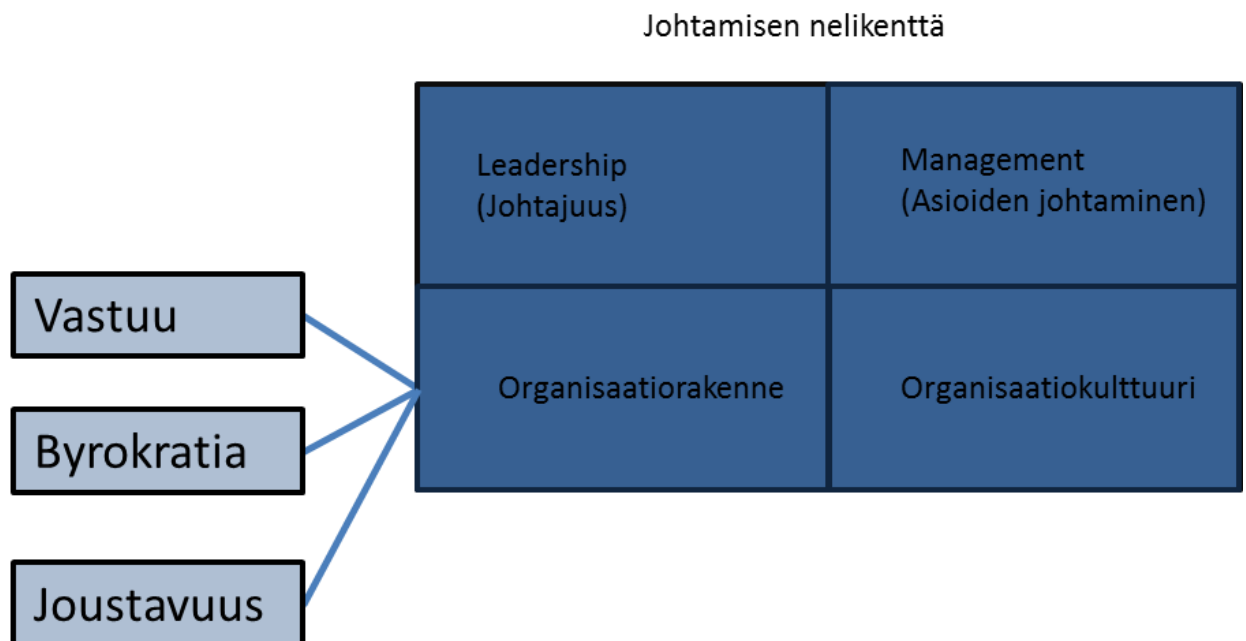
”Opetuksen jatkuva kehittäminen ja siihen liittyvät menettelytavat ja prosessit on pyritty kuvaamaan, yhtenäistämään ja tekemään läpinäkyväksi niin opettajille, opiskelijoille kuin koko korkeakoulun muulle henkilökunnalle. Opetuksen laadunvarmistus sisältää erilaisia elementtejä, kuten opetuksesta

annettava palaute, opetuksen arviointi, opetuksen laadun arviointityö ja opetusta koskeva dokumentointi.”

4.2 JOHTAMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Tässä luvussa tarkastellaan johtamiseen vaikuttavia tekijöitä johtamisen nelikentän näkökulmasta. Jokainen nelikentän osa-alue on jaettu tutkimuksen teemojen mukaisiin alateemoihin. Johtajuuden alateemoja ovat esimiehen vaikutus, vuorovaikutus ja ristiriidat. Johtamisen alateemoja ovat tehtävien koordinointi ja resurssien käyttö. Organisaatiokulttuurin alateemoja ovat epävirallinen organisaatio sekä uskomukset ja oletukset. Organisaatorakenteen alateemoja ovat vastuu, byrokratia ja joustavuus.

Tarkastelu aloitetaan tutkimuksen kannalta tärkeimmästä pääteemasta eli organisaatorakenteen vaikutuksista johtamiseen.



Kuva 16. Organisaatorakenteen alateemat.

Vastuu nousi esille useissa vastauksissa. Vastuun jakautuminen ja selkeät vastuut koettiin merkityksellisiksi, kun kysyttiin mitkä asiat helpottavat johtamistoimintaasi matriisiorganisaatiossa;

”Katson oman johtamistoimintani olevan asiantuntijuutta ja sen käyttöä. Tätä tukee organisaation selkeät rakenteet (esim. tiedonsiirto-, kokousmenettelyt) ja selkeät vastuut ja valtuudet, jotka on viestitty organisaatiossa selkeästi ja näkyvästi.”

”Selvä roolitus ja rooliin liittyvät vastuut.”

”Selkeät työnkuvat ja vastuut”

Valta on ihmisten välisiin suhteisiin pohjautuvaa. Vallan käyttäjä ja vallan käytön kohteena oleva luovat inhimillisen kokemuksen. Valta on sosiaalisesti syntyntä ja neuvoteltua. Valta voi olla yksilöllä tai ryhmällä. Henkilö tai ryhmä joilla on valtaa, omaavat usein resursseja ja keinoja joilla omaa tai yhteistä etua voidaan ajaa. Johtamisessa valtaa voi siis hyödyntää molemmista näkökulmista; rajoittamalla, mutta ennen kaikkea mahdollistamalla. Organisaatiossa ylemmässä asemassa olevilla on pysyvä valtaetu alemmassa asemassa oleviin nähden asemansa perusteella. Vallan keinoja ovat suostuttelu, auktoriteetti ja pakottaminen. Vallan käyttäjällä on mahdollisuus toteuttaa oma tahtonsa riippumatta muiden mielipiteistä. Vallan käyttäjä voi vaikuttaa käyttäytymiseen ja muuttaa tapahtumien kulkua. Valta on keskeinen tekijä päätöksissä, joihin liittyy epävarmuutta tai erimielisyyttä. (Kuusela 2010 s.18–22). Vallan määritelmä on todella monimuotoinen ja vaikea. Termi herättää positiivisia ja negatiivisia tunteita. Valtaan ja vallan käyttöön liitetään usein alistamisen ja alistumisen näkökulma. Tässä esitetty käsite kuvaa sitä, miten valta yksinkertaisuudessaan ymmärretään tässä tutkimuksessa. Kuusela (2010, s.23) toteaa väitöskirjassaan:

”Tiivistäen voi todeta, että valtaa voidaan pitää rajoittavana tai mahdollistavana, niukkana tai rajattomana resurssina tai sitä voidaan tarkastella kykynä tai suhteena. Valta voidaan nähdä vaikuttamisen vastakohdaksi tai osaksi vaikutusvaltaa. Tieto ja sen uusintaminen ovat osa valtaa. Valta ei kuitenkaan realisoidu ilman tahtoa: harkintaa, päätöksentekoa ja sen toteutusta. Eri valtamääritelmät korostavat vallan eri puolia. Valtamääritelmien piirteenä näyttää olevan, että pyrkiessään määrittelemään

valtaa konkreettisesti tietyn tekijän kautta ne samalla kadottavat siitä kokonaiskuvan.”

Vallan jakautuminen ja vastuun epäselvät rajat ovat koettu ongelmiksi aikaisemmissa tutkimuksissa. Epäselvät tavoitteet ja johtajien kyky toimia matriisiorganisaatiossa ovat ongelmia työntekijän siirtyessä linja-esikuntaorganisaatiosta matriisiorganisaatioon. Roolit ja vastuut tulee määritellä tarkkaan, jotta työntekijä tai johtaja hahmottaa oman asemansa organisaatiossa. (Sy & D’Annunzio 2005, s.47; Kuprenas 2003,s.59–61.) Maanpuolustuskorkeakoulussa ja puolustusvoimissa yleensä tehtävänkuvaukset ovat tarkkoja ja virkamiehet ovat tietoisia omista tehtäviinsä liittyvistä vastuista ja oikeuksista. Kysyttäessä vastaajilta miten he kokevat vallan jakautumisen johtajien kesken Maanpuolustuskorkeakoulussa ja vaikuttavatko organisaation matriisirakenne vallan jakautumiseen, vastuut nousivat esille seuraavilla tavoilla;

”Organisaation toimivuus on lähinnä riippuvainen johdon hyvistä henkilösuhteista. Matriisirakenne tekee vastuista epäselviä. Prosessijohtaminen on vielä hahmottomatonta.”

”Pääsääntöisesti vlta- ja vastuusuhteet ovat kunnossa.”

”Tutkimus ja opinnäytetutkimukset jakaantuvat sekä opetushallinnon että tutkimushallinnon vastuulle. Ei toimi ja liikaa erilaisia kokouksia.”

”Matriisiorganisaatio ei ole varsinainen organisaatiomalli, vaan kuvaus toimintojen jakautumisesta. MPKK:lla se jossain määrin hankaloittaa työn jakautumista, sillä siihen ei sisälly selkeää hierarkkista vastuuta työn tekijän ja työn kohteen (opiskelijoiden) välille.”

”Laitosten johtajat ajavat oman laitoksen etuja ensin (yleensä) ja toissijaisesti kokonaisuuden kannalta.”

”Vallan jakautumisen osalta tulee mileen seuraava tapahtumasarja; Organisaatioturvallisuuden toimintapamäärittelyä varten perustettiin työryhmä, jonka puheenjohtajana toimi vararehtori. Ryhmä synnytti ehdotuksen organisaatiomallista, jossa turvallisuuden osalta keskeiset turvallisuustoimijat

toimisivat samassa yksikössä ja toimintamalli asiakasrajapinnassa oli ns. "yhden luukun periaate". Esimieheni tiesi jo ennen varsinaista päätöksentekoa kertoa, että organisaatiomuutos tuskin on mahdollinen. Rehtorin päätös oli olla muuttamatta nykyistä organisaatorakennetta, jossa turvallisuusasiantuntijat ovat kukin omassa organisaatiossaan. Asia näyttäytyi periaatteena, että kukaan organisaatio (osasto/ryhmä) ei halunnut luopua alaisestaan. Käytäväkeskusteluissa sain tietää, että esimiesten palkkaus on riippuvainen osittain alaisten lukumäärästä. Tällä ajattelutavalla joku esimies olisi menettänyt alaisen ja joku toinen olisi saanut heitä lisää. Ja tällä logiikalla joku esimies olisi menettänyt rahaa ja toinen saanut sitä lisää? Toisaalta alaisten lukumäärä heijastelee myös valtaa; alaisten määrän vähentyessä valtaa vähenee ja päin vastoin. Voisi ajatella että alaisten määrä määrittää statusta ja valta-asemaa. Vallan jakautumiseen liittyy varmastikin tekijöitä, jotka saattavat vaikeasti havaittavissa. Yhteyttä matriisirakenteeseen ei välttämättä suoraan voida tunnistaa. ”

”Matriisirakenne vaikuttaa aina vallan jakautumiseen, sillä se ei perustu hierarkkisille suhteille vaan tehtävien prosessimaisemmalle jaolle. Maanpuolustuskorkeakoulussa vaikuttaa tässä olevan kuitenkin kohtalaisen kypsä tapa johtaa, jolloin juuri matriisirakenteen hyvät puolet pääsevät oikeuksiinsa.”

”Matriisi ei vaikuta suoranaisesti vallan jakautumiseen. Valta on kytketty pääosin linjaan. Kuitenkin matriisin merkitys näkyy ns. "harmaana valtana" ja organisaatiossa toimivien "avainhenkilöiden" sekä heidän ammatitaitonsa ja -tietojensa tuntemisena (vrt. asettie) ja sitä kautta asioiden hoitamisena. Päätökset tehdään kuitenkin lopulta linjassa.”

Kysyttäessä mitkä ovat Maanpuolustuskorkeakoulun organisaatorakenteen vahvuudet ja heikkoudet vastuut nousivat myös merkittävään rooliin. Vastaajien näkemykset vaihtelivat selkeästi siitä, onko vastuu jaettu selkeästi ja löytyykö vastuullinen henkilö organisaatiosta. Vastaukset ovat lyhyitä, yksiselitteisiä ja ne antavat selkeän kuvan yksilöiden kokemuksista. Organisaatorakenne koettiin positiivisina seuraavilla tavoilla:

”Pieni organisaatio jossa seljeät vastuut ”

”Selkeys ja vastuunjako”

”Aina löytyy vastuutaho.”

Negatiivisina puolina vastaajat kokivat samoja asioita. Vastaukset ovat lyhyitä ja kyseiset vastaajat kokivat siis mainitut asiat ainoina negatiivisina tai positiivisina asioina organisaatorakenteen kannalta;

”Toimintojen kuvaus ei vastaa todellisuutta: prosessit on kuvattu hienosti mutta käytännössä niitä ei toteuteta, eikä ketään kiinnosta koska kukaan ei ole vastuussa (suoranaisten esimiesten puute). ”

”Vastuiden epäselvyys ja toiminnan hahmottumattomuus. Hahmottumattomuudella tarkoitan sitä, että asioita joutuu välillä esittelemään useaan eri paikkaan, eikä selkeää vastuuta ota kukaan.”

”Osittain epäselvät valta- ja vastuusuhteet.”

”Vastuullisten ajoittain hankala löytyminen ja asian katoaminen ajoittain organisaatiividakkoon.”

”Näen, että itse rakenne ei välttämättä ole se heikoin linkki. Sen sijaan hierarkinen ja autoritaarinen johtamiskulttuuriperinne on hidaste poikkiorganisatoriselle yhteistyölle. Esimiesasemassa olevien tarve ja halu pitää kiinni ulkoisista vallan merkeistä haittaa matriisin hyödynnettävyyttä. Luovuttamalla päätäntävaltaa alaisille/kollegoille tuo esimiehelle lisää valtaa. Myös virheiden tekemisen pelko ja häpeä estää kehittymistä.”

Byrokratialla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa julkisessa hallinnossa tai muussa organisaatiossa tapahtuvaa kirjallista sääntelyä, yksikköjakoja sekä menettelytapojen ja toimintojen standardoimista. Nämä toiminnot tapahtuvat organisaation sisällä olevissa yksiköissä, jotka toteuttavat oman toimivaltansa mukaisia tehtäviä. Lisäksi organisaation virkamiehillä on oma määritelty toimivaltansa. Organisaatiossa toimintaa ohjaa oikeudelliset tai hallinnolliset normit. Kaikki hallinnolliset päätökset taltioidaan kirjallisesti. Virkamiehet

muodostavat selkeän ja täsmällisen virkahierarkian. (Vartola, 2009, s.12–15) Määritelmä on tärkeä, koska byrokratia ymmärretään yleensä negatiivisena hallinnon toimintana. Vartola (2009, s.12) toteaa:

”Arkikielessä byrokratialla tarkoitetaan useimmiten hidasta, tehotonta, papereihin perustuvaa, kasvotonta, jäykkää, ylimielistä tai yleensä tavalla tai toisella epämiellyttävää ja huonoa hallintoa.”

Maanpuolustuksessa toimivilla organisaatioilla on vahva normisidonnaisuus ja kontrollikeskeinen toimintatapa. Hyvinvointi- ja palvelutehtäviä hoitavissa organisaatioissa byrokratiaan sisään rakentuneet epäluottamuksen henki, ja itseohjaavuudenpuute lisäävät uudistushaluttomuutta ja välinpitämättömyyttä. (Vartola, 2009, s.18)

Byrokratian vaikutuksia johtamiseen käsitellään siten, kuin vastaajat byrokratian ymmärtävät. Yksilön asenteet ja odotukset, jotka ovat määräytyneet aikaisemmin, saattavat antaa byrokratiasta erilaisen kuvan kuin esimerkiksi tämän tutkimuksen määritelmä antaa. Koska byrokratia voidaan ymmärtää hitaana, tehottomana, papereihin perustuvana huonona hallinnon ja virkamiesten toimintana, myös nämä näkemykset otetaan mukaan byrokratian vaikutuksiin. Byrokratian vaikutuksia kuvailtiin seuraavilla tavoilla;

”Liian monta johtajaa

- vastuut eivät täysin selvät.

- eri toimijat työllistävät toisiaan turhalla byrokratialla”

”Vaatimukset on vietävä linjajohdon kautta tuotantoon - hidas ja epävarma keino joka vaatii jatkuvaa seuranta.”

”Liikaa byrokratiaa”

Vaikka byrokratia koetaan toimintaa hidastavaksi tai vaikeuttavaksi, työntekijät kokevat saavansa toiminnanvapautta omassa tehtäväkentässään. Jos esimiehen oikeudet virkamiehenä riittävät vapauden antamiseen, saattaa yksittäinen virkamies käyttää hänelle annettua henkilöstöresurssia antamalla näille vapauden toimia itsenäisesti. Vapauden antamiseen voi vaikuttaa moni asia. Esimerkiksi jos esimiehen ymmärrys ei riitä alaisen ohjaamiseen ja

opastamiseen tai sitten esimies noudattaa jonkinasteista tehtävätaktiikkaa. Vapauden tunne omassa työssä koetaan pääosin positiivisena;

”Vapaus toteuttaa itseään ja kehittää omaa prosessiaan melko vapaasti. Saa keskittyä tuon tuloksiin eikä niinkään tuijoteta orjallisesti missä ja mihin aikaan työtään tekee.”

Kysyttäessä miten esimiehesi tukee omaa johtamistoimintaasi, vastaajat painottivat vapautta;

”Antamalla tavoitteet kehityskeskustelussa ja toisaalta antamalla vapauden toteuttaa asioita, tärkeintä, että tavoitteet saavutetaan”

”Antaa vapauden toteuttaa työtehtävät asettamalla tavoitteet ”

”Antamalla selkeitä tehtäviä, tukee antamalla omia kokemukseensa perustuvia näkemyksiään, antaa toiminnanvapauden.”

Negatiivisena asian kokevat painottavat tuen ja ohjauksen puuttumista. Lisäksi esimies voi luvata tehtävän vapaan toteuttamisen, mutta kontrolloi todellisuudessa liikaa;

”Osa ristiriidoista on puhtaasti esim. tietoteknisiä. Laitteisto / järjestelmät eivät toimi, ja saattaa mennä kokonainen päivä "hukkaan", tai ei ehdi tehdä jotakin tästä syystä deadlineen mennessä.

”Satunnaisesti eteen tullut ongelmana, että aluksi on annettu ymmärtää olevan "täysin vapaat kädet" asian X suhteen, ja asian edetessä tulee esille, ettei niitä vapaita käsiä ollutkaan, ts. halutaan kuitenkin kontrolloida.”

”Esimies tukee antamalla vapaat kädet toimia. Toisaalta siinä piilee haaste sen osalta, että usein töitä tehdään ilman minkäänlaista johtamista ja se ei välttämättä ole hyvä asia.”

”Esimiehiltä ei tule vaatimuksia - ei siis ristiriitoja.”

Joustavuus kuuluu toimivaan matriisiorganisaatioon. (Peltonen, 2007, s. 36) Joustavuudella viitataan työaikoihin, työntekijöiden määriin, työsuhteiden luonteeseen ja mahdolliseen työtehtävien joustoon, sekä muihin vastaaviin tapoihin tehostaa työpaikan toimintaa. Työelämän jouston lisääntyminen on merkinnyt siirtymää kohti uudenlaisia työsuhdemalleja. Joustavuuden lisääntyminen merkitsee myös työsuhteiden yksilöllistymistä. (Melin, Blom & Kiljunen 2005, s.7) Yksityisen sektorin palkkataso on parempi kuin julkisella sektorilla. Julkista sektoria pidetään yleisesti jäykempänä ja byrokraattisempana, yksityinen sektori koetaan joustavampana. (Melin, Blom & Kiljunen 2005, s.21) Joustavuus Maanpuolustuskorkeakoulussa koettiin pääosin positiivisena asiana. Kysyttäessä mitkä asiat helpottavat johtamistoimintaasi matriisiorganisaatiossa ja mitkä ovat Maanpuolustuskorkeakoulun organisaatorakenteen vahvuudet, joustavuus tuli esille seuraavilla tavoilla;

”Vähäisempiä henkilöstöresursseja voidaan käyttää organisaation kannalta joustavammin.”

”Mahdollistaa oma-aloitteisen toiminnan ja joustavan yhteistoiminnan”

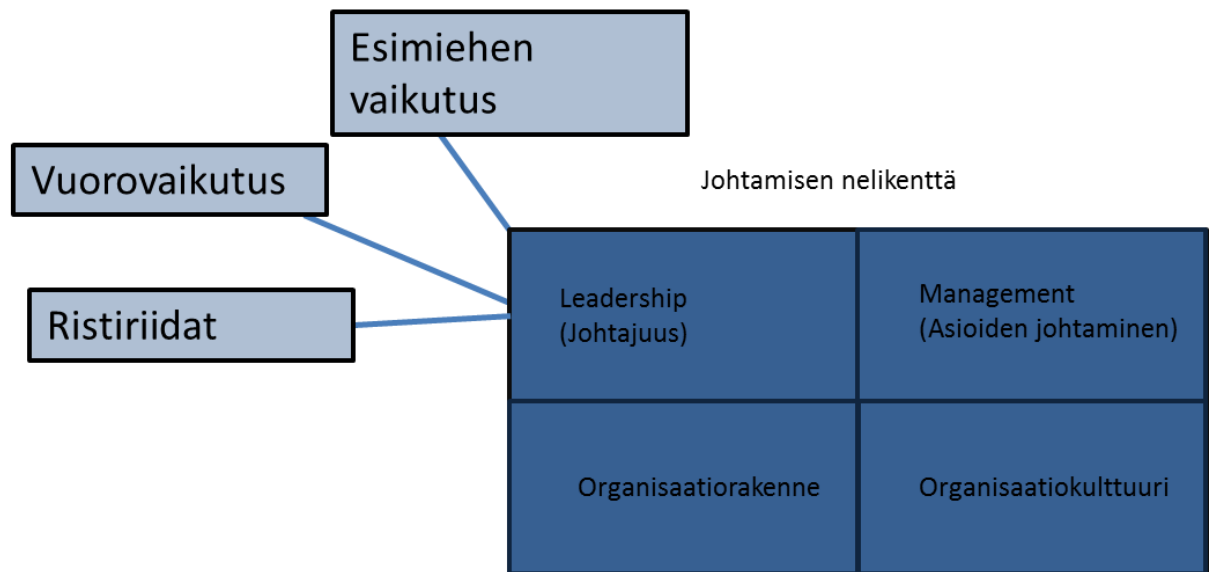
”Opettajien käyttö oppiaineittain eri tutkintotasoille on joustavaa.”

”Joustavuus ja verkostomaisuus”

Organisaatorakenne koetaan Maanpuolustuskorkeakoulussa ristiriitaisesti. Positiivisia kokemuksia korostavat henkilöt näkevät organisaation mahdollistavan joustavien ratkaisuiden tekemistä, tehokkaiden työryhmien muodostamista ja resurssien suuntaamista tarvittaviin kohteisiin. Joustavuuden ja sitä kautta asiantuntemuksen käyttäminen yliopistossa mahdollistaa asiantuntevien opettajien ja tutkijoiden käyttämisen kaikilla tutkintotasoilla, tutkimuksessa ja Maanpuolustuskorkeakoulun tuottamissa lausunnoissa sekä raporteissa.

Negatiivisia havaintoja tuli vastausmäärään nähden suhteellisen paljon. Negatiivisina asioina koettiin organisaatorakenteesta johtuvat vastuiden epäselvyydet ja liiallinen byrokratia, organisaatorakenteen toimivuutta häiritsevä autoritääriinen ja hierarkkinen johtaminen ja prosessien johtaminen. Lisäksi ihmisten sitoutuminen omaan hallinnolliseen laitokseen koetaan häiritsevän organisaation toimintaa.

Organisaatorakenteen jälkeen tutkimuksen kannalta tärkein teema on johtajuus.



Kuva 17. Johtajuuden alateemat.

Seuraavaksi käsitellään johtajuuden alateemoista esimiehen vaikutus. Esimiesten tekemien päätösten oikeudenmukaisuus on todettu keskeiseksi työhyvinvointiin ja työyhteisön toimivuuteen vaikuttavaksi tekijäksi (Kaistila, 2004, s.7.)

Esimies antaa käskettyihin tehtäviin vaatimukset, aikamääreet, resurssit, ohjauksen ja valvonnan. Toinen vaihtoehto on, ettei esimiestä juurikaan kiinnosta ja hän antaa omalta esimieheltään tulevat tehtävät suodattamatta alaisilleen eikä ohjaa tai valvo työtä. Organisaatiossa jossa asiantuntemus on tärkeää, esimies ei välttämättä osaa ohjata kaikkia asiantuntijoitaan. Tutkimuksen kyselyssä esiintulleissa vastauksissa esimiesten vaikutukset olivat pääosin positiivisia. Kysyttäessä miten esimiehesi tukee omaa johtamistoimintaasi, vastaajat korostivat tukea työtehtävissä sekä luottamusta;

”Osoittaa luottamusta (antaa toiminnan vapauden), kiittää hyvistä suorituksista ja tukee käyttämällä omaa virka-asemaansa/arvovaltaa, mikäli sitä ppydän.”

”Tukee työn telemistä osallistumalla opetuksen kehittämiseen ja hallinnolliseen johtamiseen”

”Kannustava kehityskeskustelu, myönteinen suhtautuminen kouluttautumiseen. Mielipiteitä kysytään ja otetaan huomioon.”

”Antamalla selkeitä tehtäviä, tukee antamalla omia kokemukseensa perustuvia näkemyksiään, antaa toiminnanvapauden.”

Negatiivisena koettiin esimerkiksi esimiehen ammattitaito ja välinpitämättömyys. Kysyttäessä ristiriitoja esimiehen toiminnassa suhteessa annettuihin resursseihin ja omiin odotuksiin vastaajat toivat esille seuraavia asioita:

”Esimies ei välttämättä tiedä kaikkea opetukseen liittyvää vaatimuksia antaessaan”

”Vaatimuksia tulee kahdelta tai kolmelta taholta. Resurssit on määritelty yhdeltä taholta. Resurssit riittävät, mutta niiden jako välillä melko vaikeaa.”

”Monesti asiat menevät ohitseni suoraan alaisille. Alisten työkuorman hallitseminen on ajoittain haasteellista. ”

”Aina ei välttämättä ymmärretä mitä laadukas asiantuntijatyö merkitsee ja miten paljon se edellyttää resurssoinnilta ”

”Minun oletetaan olevan aiheen asiantuntija saatuaani esimerkiksi muutaman tunnin perehdytyksen aiheeseen. Uusien asioiden omaksumiseen ei anneta aikaa ajatella. Näen, että tämä on yleinen PV:n toimintakulttuuriin liittyvä piirre. Lisäksi tunnistan rooliristiriitaa. Suunnittelijan roolissa toimiessani huomaan, että työtoverit asettavat minua sihteerin rooliin ja odottavat sihteerin roolin mukaista käyttäytymistä. Joudun toistuvasti pitämään puoleni, jotta voin toimia tehtävän roolin mukaisesti.”

Kysyttäessä mitä ristiriitoja koet esimiehiltäsi saamiesi vaatimusten ja omien odotustesi suhteen liittyen työtehtäviesi hoitamiseen suurin osa vastaajista (68 %) korosti, ettei ristiriitoja ole. Kysyttäessä mitä ristiriitoja koet työssäsi saamiesi vaatimusten ja käytettävissä olevien resurssien suhteen, vastaajista pääosa (80 %) pystyi tuomaan ristiriitoja esille.

Prosentuaalisella ilmaisulla tuodaan esille, kuinka laajasti organisaation eri tasoilla ristiriitoja ilmenee tai ei ilmene.

Yhteistyö käsittää tässä tutkimuksessa varsin suppean käsityksen kyseisestä termistä. Johtuen tutkimuksen rajauksesta, yhteistyö käsittää Maanpuolustuskorkeakoulun sisällä olevien yksiköiden ja yksilöiden välistä yhteistyötä. Ilman selkeää määrittelyä lukijalle jää epäselväksi käsitteleekö kirjoittaja yhteistyötä, -toimintaa vai yhteistä tekemistä. Yhteistyö vaatii vuorovaikutusta ja sitä helpottaa verkostoituminen.

Yhteistyöhön vaikuttaa yhteistyöhön osallistuvien aikaisempi yhteistyöhistoria. Myös tieto sekä oletukset toisesta yhteistyön osapuolesta vaikuttavat yhteistyöhön. Yhteistyötä kehittää tai vaikeuttaa tiedonkulku, epävirallisten suhteiden perustaminen, toimijoiden tuoma lisäarvo, sitoutuminen, konkreettiset päämäärät jotka ovat saavutettavissa, toiminnasta oppiminen, luottamus, kunnioitus, yhteinen visio, resurssit ja työnjako. Yhteistoiminta verkostossa voi olla valmistelua ja tiedonjakoa. Yhteistoiminta voi käsittää virallista toimintaa ja epävirallisten organisaatioiden toimintaa. Yhteistyö on aktiivista tiedon, osaamisen, resurssien ja tietämyksen jakamista yhteisen päämäärän saavuttamiseksi tehokkaasti.

Vuorovaikutus on ihmisten ja organisaatioiden jokapäiväistä elämää. Johtamisessa vuorovaikutus on olennainen osa johtajuutta. Seeckin (2008, s.31) mukaan rakenneteoriat pyrkivät parantamaan tuottavuutta muokkaamalla organisaation rakenteita ja lisäämällä vuorovaikutusta toimintaympäristön kanssa. Vuorovaikutustilanteet ja niissä tapahtuvat positioinnit voivat johtaa myös vastakkainasetteluun (Kuusela 2010 s.54). Johtajien ja alaisten vuorovaikutustilanteet voivat kärjistyä ja vaikuttaa johtajan valta-asemaan, vallan vaikuttavuuteen ja vallan käyttöön. Toimijoiden ja tavoitteiden jatkuva vuorovaikutus vaikuttaa koko järjestelmän toimintaan ja tuloksiin (Valkokari, 2009 s.38). Vuorovaikutus ei kata vain sosiaalista vuorovaikutusta vaan organisaatioiden ja organisaation sisällä tapahtuvaa vuorovaikutusta.

Vuorovaikutus on osa organisaatiokäyttäytymistä. (Juuti, 2009, s.54) Johtajuuteen kuuluu olennaisena osana vuorovaikutustaidot, joita puolustusvoimissa pyritään kehittämään esimerkiksi syväjohtamisen oppien avulla. Vuorovaikutus tuli esiin positiivisesti kysyttäessä mitkä asiat vaikuttavat työyksikkösi henkilöstöryhmien väliseen yhteistyöhön ja miten koet vallan jakautumisen johtajien kesken Maanpuolustuskorkeakoulussa? Vaikuttaako organisaation matriisirakenne vallan jakautumiseen sekä millä tavoin koet voivasi vaikuttaa

oman laitoksesi toimintatapoihin? Vuorovaikutus ymmärretään vastaajien keskuudessa yksilötason vuorovaikutuksena sekä organisaation osien välisenä vuorovaikutuksena;

”Hyvä vuorovaikutus, selkeä tiedottaminen ja roolit / tehtävät.”

”Välillä vuoropuhelu johtajien kesken on vajaavaista, mikä aiheuttaa juupas / eipäs tilanteita. MPKK:n organisaatiossa on vastuut jaettu (opetus, tutkimus, hallinto) selkeästi”

”Suorat yhteydet eri opintoja toteuttavien tahojen välillä. Helpot ja henkilökohtaiset kontaktit eri organisaatioiden edustajiin.”

”Lähiesimiehen kautta ns. ylempää tahoa vaativissa asioissa. Muuten työyhteisön avoimessa vuorovaikutuksessa ja pitämällä asialliset mutta ystävälliset välit työtovereihin”

Negatiivisesti vuorovaikutus tuli esille kysyttäessä mitkä ovat Maanpuolustuskorkeakoulun organisaatorakenteen heikkoudet. Vuorovaikutuksen negatiiviset puolet tulivat esille lähinnä vuorovaikutuksen vähyytenä tai ristiriitoina vuorovaikutustilanteen seurauksena:

”Kuka vastaa. Miten tiedät vastuut. Kommunikointi usean organisaation kanssa.”

”Rinnakkaiset organisaatiot eivät välttämättä tiedä tarpeeksi muiden tekemisistä.”

”Se, että opettajana en oikeastaan ole kenenkään johtaja. Samalla asiat, joiden kanssa olen tekemisissä (opetus, kasvatus) ovat sellaisia, että on voi vaikuttaa niihin ehkä haluamallani tavalla. Tällä tarkoitan sitä, että muuttaaksesi asioitatai kertoaksesi näkökulmia asioihin, joudut sovittelemaan niitä usean eri tahon kanssa ja yleisesti saavutettu lopputulos on sellainen, jossa mikään todellisuudessa muutu.”

”Opetuksen tehokas toteuttaminen vaatii yleensä laitosten välistä yhteistoimintaa, joka menee sitten henkilötason yhteydenpidolla kun varsinaista

organisatorista kytköstä ei ole. On liian helppoa hoitaa asioita sektoroidusti ilman avointa vuorovaikutusta”

”Joskus ilmenee ristikkäistä johtamista eli suoranaisten esimiehen ja jonkun toisen itseäni virka-asemassa korkeampi-arvoisen henkilön tehtävänannot samasta asiasta menevät ristiin.”

”Ei selkeitä johtosuhteita, ei yhteistoimintaa ainelaitosten, kadettikoulun tai oao:n kanssa. Kaikki omissa kuopissaan tekevät omia juttujaan. Henkilöstötoimisto ei kykene hoitamaan työntekijöitä MPKK:lle. Aivan käsittämätöntä, että joudumme kamppailemaan joukko-osastojen kanssa henkilöistä. MPKK valitsee ja henkilö käsketään tänne töihin. Ei vaihtoehtoja.”

Ristiriidat käsitellään organisaatorakenteen vaikutuksen kautta. Miten organisaatorakenne aiheuttaa ristiriitoja? Johtuen Maanpuolustuskorkeakoulun rakenteesta, työntekijöillä voi olla useampia rooleja ja tällöin työntekijä voi kokea oman asemansa ristiriitaiseksi. Vaatimukset voivat tulla useammalta taholta ja ne voivat olla risteäviä jolloin vaatimusten saaja kokee olevansa ristiriitojen uhri. Vaatimukset voivat olla ristiriidassa resurssien kanssa ja vaatimukset ja resurssit saattavat tulla eri tahoilta. Ylemmän johtoportaan vaatimukset voivat olla selvät mutta organisaation osien välille syntyy ristiriitoja.

Ristiriitoja koettiin olevan eniten annettujen tehtävien suhteessa resursseihin. Erityisesti annetut tehtävät suhteessa aikaan ja henkilöstöön ovat ristiriidassa. Tehtäville käsketyt tiukat aikamääreet eivät kuitenkaan ole välttämättä suoraan organisaatorakenteesta johtuvia, vaan voivat ilmentyä missä organisaatorakenteessa vain;

”Aikaresurssit tehtävänannoissa ovat usein liian kireät. Aika paljon tulee myös virkatien ohi ns. pikatilanteita tai ennalta odottamattomia tehtävänantoja.”

”Ei ole liiemmin ristiriitoja. Vaatimukset tulevat useimmiten sellaisilta tahoilta ja pikatilanteina, ettei edes oma esimieheni kykene niihin vaikuttamaan. Tämä aiheuttaa ristiriitoja, koska aika on kortilla ja resurssit rajalliset.”

”Isojenkin asioiden valmisteluun käytettävissä oleva aikaresurssi ei aina vastaa pyytäjän oletusta.”

”Liikaa tehtäviä, joutuu osan tekemään kotona paljon tehtäviä.”

Henkilöstön osalta esiin tulleet ristiriidat liittyvät osittain 1.1.2015 tulleeeseen organisaatiouudistukseen Maanpuolustuskorkeakoulussa. Henkilöstön vähäinen määrä koetaan ongelmaksi ja käsketyt työtehtävät ovat ristiriidassa henkilöstön määrän kanssa;

”- työn määrä / henkilöstöresurssit / työhön käytettävissä oleva aika eivät kohtaa etenäkään PVUUD:n jälkeisessä tilanteessa.”

”Henkilöstöresurssit riittämättömät varsinkin kun koko organisaatio on muutoksessa ja myllerryksessä. Lisää tullut tehtäviä, joista on selvittävä ”normaalityön” ohella.”

”Henkilöiden vähäinen määrä työssä aiheuttaa suurimmat ongelmat. Työ vaatisi enemmän ihmisiä toteuttamaan.”

”Henkilöstöresurssit ovat täysin alimitoitettut tehtäviin nähden. Joudutaan todella ”raakaan” priorisointiin ja vaarana on, että myös suuren vaikuttavuuden omaavia tehtäviä jää tekemättä tai ne siirtyvät myöhemmäksi.”

Työntekijöiden omat odotukset suhteessa annettuihin työtehtäviin toivat esiin samankaltaisia vastauksia. Omat odotukset henkilöstön riittävydestä ja ajan riittävydestä eivät vastaa esimiehiltä saamia vaatimuksia;

”Aikaresurssit suhteessa toteuttamismahdollisuuksiin.”

”Vähällä pitäisi saada ihmeitä aikaan. Toisaalta ainakin kadettien läpiviennissä on paljon fuulaa?”

”Vaatimukset asiallisia, tilanteelle ei voi mitään. Odotukset omalta kohdalta voi unohtaa: ei tule lisää työntekijöitä eikä liksaakaan, joskus on olo ettei jaks.”

”Aika/työmäärä, myös töitten vaativuus vaihtelee suuresti”

Yleisesti resursseihin ja ristiriitoihin liittyviä vastauksia oli suhteellisen paljon. Vastauksissa ei kuitenkaan ollut eritelty mistä resursseista on kyse. Vastajaat kokivat tarvitsevänsä lisää resursseja töidensä tekemiseen paremmin;

”Työssä valtakunnalliset vastuut ja tavoitteet, asiakkaiden odotukset ja olemassa olevat resurssit ovat ristiriidassa. Resurssit ovat hyvin alamitoitetut verrattuna esimerkiksi muihin alan toimijoihin muissa pohjoismaissa.”

”Aina ei välttämättä ymmärretä mitä laadukas asiantuntijatyö merkitsee ja miten paljon se edellyttää resurssoinnilta.”

”Osa resursseista on ”käsiäni ulottumattomissa”, jolloin juuri sen resurssin sitoutuminen voi olla erilainen kuin ”oman organisaationi”.”

”Tämän hetkinen organisaatio ei kykene PV:n TRSS prosessiin, joten olemme koko ajan myöhässä resurssien suhteen. Meillä ei ole korvamerkittyjä resursseja vaan joudumme tukeutumaan muiden resursseihin. Tämä johtaa huonoihin seutauksiin.”

”Työtä on paljon ja resurssit eivät aina kohtaa. Priorisointi auttaa.”

Muut kyselyssä esiin tulleet ristiriidat olivat yksittäisiä havaintoja. Samankaltaisia vastauksia tuli vähän, mutta yksittäisen ihmisen havainto tai kokemus voi olla merkityksellinen ja paljastaa epäkohtia organisaatiossa;

”Matriisi organisaatio, virhellinen kuva siitä miten vakansseja tulis täyttää. Usein tehdään sitä mitä on pakko, oli asiantutija tai ei. Myös kehittäminen on haastellista, jos saat työsi tehdyksi vasta päivän ollessa 100.”

”Vaatimukset ovat usein yleviä ja liittyvät pedagogiseen strategiaan sekä opettajan tehtävään oman tieteenalansa tutkijana. Näitä ei välttämättä ole aina ”pureksittu” organisaation tasoilla vaan sama sisältö vaatimuksina tulee aina yksittäisen opettajan työpöydälle asti.

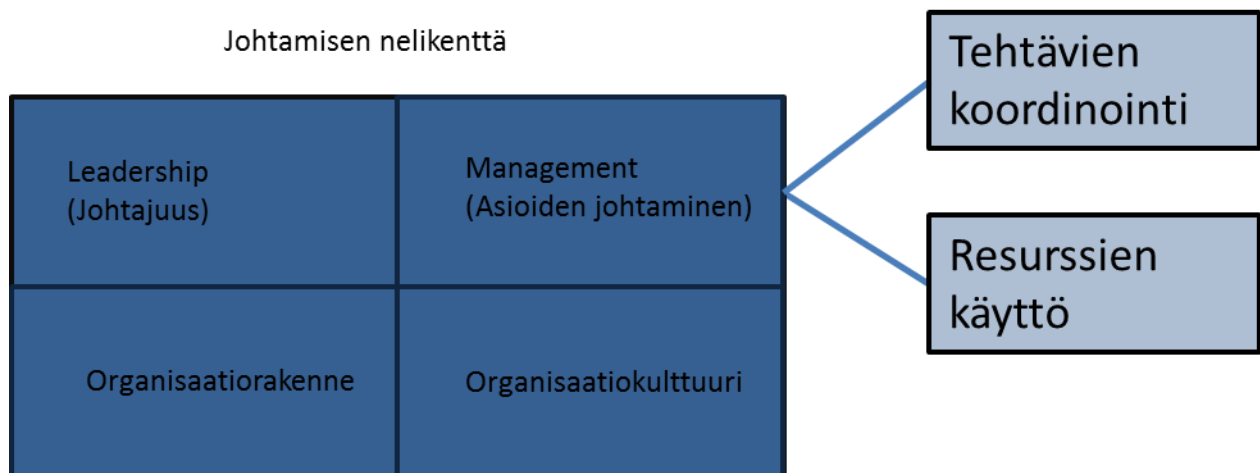
Tutkisin ja kirjoittaisin mielelläni, mutta en mitä tahansa viimeistelemätöntä sekä epätieteellistä tekstiä. Aikani kuluu opetuksen suunnitteluun ja toteutukseen. Siitä ei voi tinkiä.”

”Tämä liittyy suhteellisen paljon ajankäyttöön ja opettajan tehtävään. Opettajan tehtäviin kuuluu yleisesti 1. Opetus 2. Tutkimus 3. Yhteiskunnallinen vaikuttaminen. Näistä opetus vie kaiken työajan. Muiden tehtävien toteutuminen jää armotta vähille ellei sitten toimi esim. jonkin vierailuryhmän osalta esittelijänä tms.”

Tutkimuksen kyselyyn vastanneista 42 % on sitä mieltä, ettei esimiehen vaatimuksissa suhteessa omiin odotuksiin tai töissä saatujen vaatimusten suhteessa resursseihin ole ristiriitoja.

Tiivistettynä johtajuuden kolme alateemaa toivat esille enemmän negatiivisia havaintoja kuin positiivisia. Kokonaisuudessaan johtajuutta koskevat havainnot jakautuivat voimakkaasti. Vastaajien havainnot korostivat esimiehen tukea työtehtävissä ja esimiehen osoittamaa luottamusta, riittävää vuorovaikutusta. Negatiivisina asioina koettiin johtosuhteet, esimiehen ammattitaito ja välinpitämättömyys, vuorovaikutuksessa ilmenevät ristiriidat ja ettei alaisten ammattitaitoa osata käyttää.

Johtaminen eli management jakautui tehtävien koordinointiin ja resurssien käyttöön.



Kuva 18. Johtamisen alateemat.

Tehtävien koordinointi tehokkaasti edistää organisaation pääsemistä tavoitteeseen taloudellisesti. Epätasainen tehtävien jako rasittaa henkilökuntaa ja saattaa luoda ristiriitoja henkilöstön sisällä. Tehtävien huono koordinointi saattaa pitkällä aikavälillä vaikuttaa johtajan vallan tehoon, eli miten vallan käyttö vaikuttaa alaisiin. Tehtävien koordinointi tuli esille positiivisesti seuraavilla tavoilla;

”Suunnitelmallinen toiminta, selkeät työjärjestykset, hyvät ihmissuhteet.”

”Selkeät kokonaisuudet, jotka annetaan tehtäväksi ja johdettavaksi.”

”Oma ainelaitokseni on kokonaisuus, jossa kaikilla on oma tehtävä, henkilöstöryhmällä ei ole merkitystä, kaikilla on oman alansa osaamista”

Negatiivisesti tehtävien koordinoinnin näkevät painottivat työtehtävien jakautumista epätasaisesti ja ristikkäistä johtamista.

”Päällekkäiset työ tehtävät.”

”Välillä epäilyt työtehtävien tasapioisesta jakautumisesta.”

”Suunnitelun jänne on pitempi, kun joutuu asioita syöttämään moneen paikkaan. Tilannekuva alaisten työmäärästä ei ole aina selkeä. ”

”Usean johtajan tapauksessa, tulee vastualueet olla erittäin tarkasti ja yksiseleitteisesti jaettuna. Lähiesimies tulee pitää kokoajan tietoisena matriisiorganisaation aikaansaamasta työkuormasta. Vallan jakautuminen aiheuttaa työn määrän ajoittaisia kasaantumisia samoihin ajankohtiin.”

”Joskus ilmenee ristikkäistä johtamista eli suoranaisen esimiehen ja jonkun toisen itseäni virka-asemassa korkeampi-arvoisen henkilön tehtävänannot samasta asiasta menevät ristiin.”

Resurssien käyttö on tullut esille käsiteltäessä ristiriitoja joita ilmenee työssä saatujen vaatimusten ja käytettävissä olevien resurssien suhteen sekä esimiehiltä saatujen vaatimusten ja omien odotusten suhteen liittyen työtehtävien hoitamiseen. Resurssien käyttö tulee esille kysyttäessä Maanpuolustuskorkeakoulun heikkouksia. Esimerkiksi resurssien jakautuminen organisaation sisällä koetaan heikkoudeksi;

”Kaikkia resursseja ei ole kaikilla. Olisi tietysti hienoa, että opettajat olisivat täysin omavaraista tilojen, välineiden ja henkilöstön suhteen. Näin ei tietenkään ole vaan yhteistyötä on tehtävä monen tahon kanssa, jotta kokonaisuus saadaan toteutettua.”

”Puolustusvoimien resurssikysymykset vaikuttavat suoraan myös mpkk:n suorituskyykyyn, mikä puolestaan vaikuttaa siihen, että vaatimukset ovat suurempia kuin resurssit antavat mytöten.”

”Osaamisalueeni ovat laajat, joten myös omaa osaamistani ollaan vaatimassa useille eri alueille. Pienessä organisaatiossa ei välttämättä ole ketään, joka pystyy sijaistamaan, joten joskus aika ei vain riitä ja joutuu priorisoimaan. Henkilöstön sitoutuminen joihinkin ryhmätehtäviin on ollut puutteellista. Muutoin olen saanut haluamani resurssit käyttööni.”

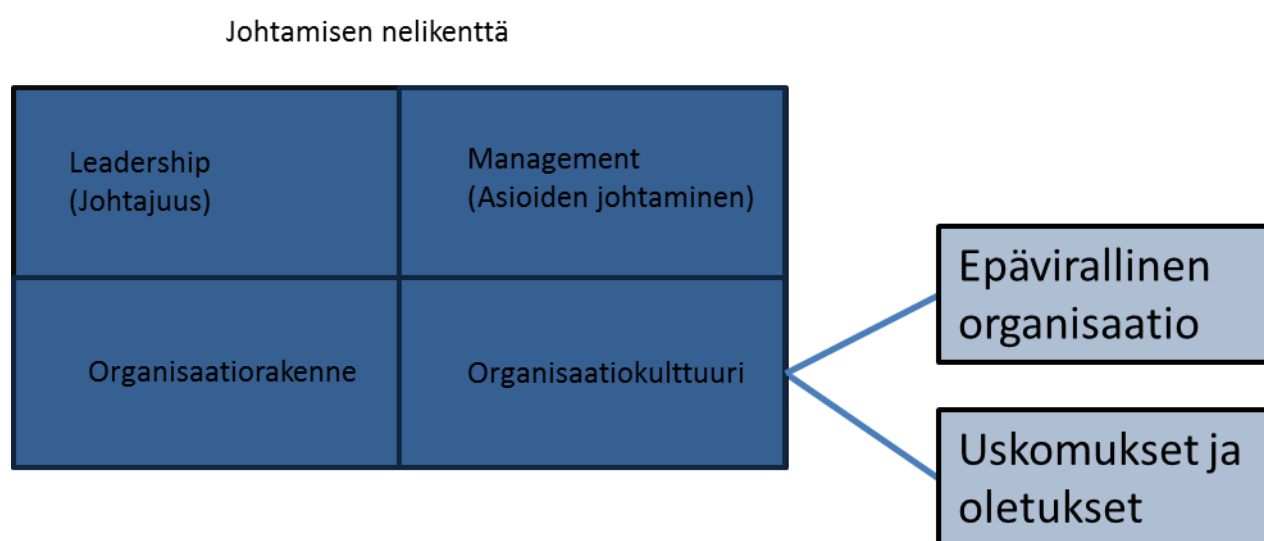
”Vaatimukset ovat usein yleviä ja liittyvät pedagogiseen strategiaan sekä opettajan tehtävään oman tieteenalansa tutkijana. Näitä ei välttämättä ole aina ”pureksittu” organisaation tasoilla vaan sama sisältö vaatimuksina tulee aina yksittäisen opettajan työpöydälle asti.

Tutkisin ja kirjoittaisin mielelläni, mutta en mitä tahansa viimeistelemätöntä sekä epätieteellistä tekstiä. Aikani kuluu opetuksen suunnitteluun ja toteutukseen. Siitä ei voi tinkiä.”

Johtamisen positiiviset havainnot kiteytettynä tiivistyvät resurssien käytön ja tehtävien koordinoimien mahdollisuuksiin. Hierarkkinen johtaminen, selkeät osaamisalueet ja vastuualueet koetaan positiiviseksi. Resurssien tehokas käyttö ja jakaminen projekteille tai tiimeille matriisiorganisaatiossa ovat mahdollisuus, mutta Maanpuolustuskorkeakoulun

työntekijöiden havainnot resurssien jakamisesta ja määrästä ovat suurimmaksi osaksi negatiivisia. Resurssien puute ja jakamisen tarve kuitenkin ymmärretään johtuvan Maanpuolustuskorkeakoululle annettujen resurssien leikkaamisesta. Johtajien havainnot alaisten työmäärän seuraamisen vaikeudesta nostavat esiin havainnon päällekkäisestä johtamisesta.

Organisaatiokulttuurin vaikutuksia raportissa tarkastellaan organisaatorakenteen näkökulmasta. Teemana organisaatiokulttuuri jakautuu epävirallisen organisaation, sekä uskomusten ja oletusten alateemoihin.



Kuva 19. Organisaatiokulttuurin alateemat.

Organisaatorakenne ja johtamisen epäselvyydet luovat organisaatioon tarpeen käyttää epävirallisen organisaation kontakteja. *Epävirallinen organisaatio* tarkoittaa virallisen organisaation lisäksi toimivaa ryhmää. Epävirallisten organisaatioiden päämäärät ja tavoitteet eivät välttämättä ole varsinaisen organisaation tavoitteiden vastaisia. Epäviralliset sosiaaliset pienryhmät voivat vahvistaa tai haitata virallisen organisaation toimintaa. Epäviralliset organisaatiot muodostuvat usein täydentääkseen virallisen organisaation puutteita (Muona, toim. Siltala, 2008, s.132–134). Epävirallisia ryhmiä voivat olla esimerkiksi samassa sählyjoukkueessa pelaavat organisaation jäsenet. Epävirallisen organisaation jäsenillä on usein jokin yhdistävä tekijä. Yhdistävänä tekijänä voi olla harrastus, kurssiveljeys tai yhteiset tavoitteet. Ystävyysuhteet ovat yksi mahdollisuus muodostaa epävirallinen organisaatio. Lisäksi ristiriidat ja vastakkainasettelu saattavat synnyttää organisaation sisään ryhmiä joilla on omat tavoitteensa.

Epävirallisella organisaatiolla ei ole määriteltyä johtajaa ja johtajuus määräytyy tarpeen mukaan. Epäviralliseen organisaatioon kuuluvat pienryhmät ja yhteisöt jotka eivät ole organisaation rakenteessa. Epävirallisella organisaatiolla on omat arvonsa, tavoitteensa sekä kulttuurinsa. (Muona, toim. Siltala, 2008, s.132–134) Jos virallisen organisaation toiminta muodostuu liian jäykäksi ja päätöksentekoon kuluu paljon aikaa, saattaa epävirallisen organisaation edustajat ohittaa virkatien ja sopia asioista keskenään. Epävirallinen organisaatio on siis eräänlainen varajärjestelmä. Organisaation muutokset saattavat pakottaa epäviralliset organisaatiot ohittamaan virkatien. Tällaisia tapauksia saattaa olla sairastumiset ja epäselvät sijaisjärjestelyt.

Epävirallisen organisaation toiminta tuli kyselyssä esille kysyttäessä seuraavia asioita: Miten koet vallan jakautumisen johtajien kesken Maanpuolustuskorkeakoulussa? Vaikuttaako organisaation matriisirakenne vallan jakautumiseen? Mitkä asiat helpottavat johtamistoimintaasi matriisiorganisaatiossa? Miten yhteistyö eri ainelaitosten välillä on hoidettu? Esimerkiksi voivatko opettajat sopia yhteistyöstä keskenään ainelaitosten välillä vai eteneekö yhteistyö ainelaitosten johtajien tai yksittäisen projektinjohtajan kautta? Vaikuttaako organisaatiokulttuuri negatiivisesti tai positiivisesti oman laitoksesi ja muiden laitosten väliseen yhteistyöhön (esim. epävirallinen organisaatio)?

Epävirallinen organisaatio tuli esille seuraavilla tavoilla:

”Voi vaikuttaa. Matriisiorganisaatiossakin ”homma toimii”, mutta tehokas työntekeo vaatii myös hyviä henkilösuhteita ja tehtävien hoitamista komentoputken ohi.”

”Ei henkilöiden keskinäinen toimeentulolla on sekä edistäviä että haittaavia vaikutuksia yhteistoimintaan. Hyvin toimeentulevat henkilöt voivat hoitaa joustavasti asioita hyvin nopealla aikataululla. Huonosti keskenään toimeentulevien osalta asiat voivat jäädä hoitamatta ja ne joudutaan vastuuttamaan muille.”

”Mikäli esimies on päättänyt sementoida oman kantansa riippumatta seurauksista, toimintatapoihin vaikuttaminen on äärimmäisen haastavaa. On myös työyhteisön välillä hiljaisesti sovittuja epävirallisia toimintatapoja, joita ei

tarvitse aina hyväksyttää ylemmällä taholla, mutta jotka vain sujuvoittavat toimintaa.”

”Aikaresurssit tehtävänannoissa ovat usein liian kireät. Aika paljon tulee myös virkatien ohi ns. pikatilanteita tai ennalta odottamattomia tehtävänantoja.”

”- arvioisin, että positiivisesti, koska organisaatio ”pakottaa” positiivisella tavalla yhteistyöhön”

”Monesti asiat menevät ohitseni suoraan alaisille. Alisten työkuorman hallitseminen on ajoittain haasteellista.”

Osa vastaajista oli sitä mieltä, ettei organisaatiossa vaikuta epävirallinen organisaatio. On mahdollista, ettei asioita sovita virkatien ohi tuttavien kesken tai muutoin organisaatioon rakenteeseen kuulumatonta sosiaalista verkkoa pitkin. Lisäksi henkilö joka ei tiedosta epävirallisen organisaation vaikutuksia saattaa hoitaa kaikki asiat virallista tietä pitkin eikä kuulu epävirallisen organisaation vaikutuspiiriin. Yksi mahdollisuus on, ettei epävirallinen organisaatio ole vastaajille tuttu termi ja se olisi pitänyt avata kyselyä ennen. Vastaajista 38 % ilmoittaa, ettei epävirallinen organisaatio vaikuta laitosten väliseen yhteistyöhön. Vastaajat kirjoittivat seuraavalla tavalla:

”En ole huomannut mitään epävirallista organisaatiota, joka päättäisi tai sopisi asioita ohi esimiestason.”

”- En ole havainnut vaikutuksia.”

”Ei havaintoja”

Uskomuksia ja oletuksia tuli vastauksista esille melko vähän. Kuitenkin yleisiä oletuksia organisaatorakenteen vaikutuksista esimerkiksi resurssien kulutukseen ilmeni. Kyselyn vastaukset ovat yksittäisten ihmisten mielipiteitä. Mielipiteet perustuvat kokemuksiin ja aikaisemmin opittuihin asioihin. Mielipiteisiin voivat vaikuttaa aikaisempi työkokemus, ystäväpiiri, kasvatus, koulutus ja henkilökohtaiset mieltymykset. Näitä kokemuksia ei pidä vähätellä ja yksittäisistä havainnoista voi löytyä tietoa, joka auttaa kehittämään organisaatiota. Havainnot koottiin tähän alateemaan viitaten aikaisempiin tutkimuksiin ja yleisesti

hyväksyttyihin johtamis- ja organisaatioteorioihin. Kyselyssä tuli esille seuraavanlaisia uskomuksia tai oletuksia:

”En ymmärtänyt kysymystäsi? Matriisiorg. tuhlaa resursseja ja antaa edellytykset laittaa ”pikkujohtajia” joka väliin. Onko se sitten valtaa tyhmyyttä tai muuta. Toisaalta palkkausjärjestelmän takia on pakko luoda JSA:ssa esimieposteja, jotta saataisiin sopiva palkkausrakenne. Laitosten nykyinen määrä lienee erittäin toimiva, kun katsotaan v.2015 alusta nykymuotoista opetustarjontaa!”

Matriisiorganisaation hyvinä puolina nähdään resurssien ja henkilöstön joustava ja tehokas käyttö. Eri asiantuntijoiden käyttö ja siirtäminen projektien tai työryhmien välillä saattaa asiantuntijan oikeaan paikkaan oikeaan aikaan. Aika ja talousresurssien painopisteiden siirtäminen voidaan nähdä samalla tavalla. (Sy & D’Annunzio 2005, s.40; Gottlieb 2007, s.37–39; Rajaniemi, 2010, s.72–77; Tevameri, 2014, s.30; Mellas, 2010, s.14–15) Aikaisempien tutkimusten ja alan teorioiden mukaan matriisiorganisaatio siis mahdollistaa resurssien tehokkaan käytön. Vastaajalla saattaa olla väärä kuva resurssien jakamisesta matriisiorganisaatiossa tai hänen kokemuksensa organisaatorakenteesta osoittavat, ettei matriisiorganisaatio mahdollista resurssien tehokasta käyttöä.

Yksilöiden kokemukset tietyistä henkilöstöryhmistä saattavat olla muokkautuneet yksittäisten henkilöstöryhmän edustajien vuoksi. Huonot esimerkit ja useasti organisaation tavoitteita vastaan toimivat yksilöt saattavat muuttaa käsitystä nopeasti. Lisäksi on mahdollista, ettei henkilö toimi vastoin organisaation etua tahallisesti, vaan tietämättömyyttään tai muusta tahattomasta syystä. Kokemukset näyttäytyvät vastauksissa:

”Jokainen upseeri haluaa jättää oman jälkensä ja tämän takia kehityksessä mennään välillä ympyrää.”

Ennakkoasenteet ja tiettyjen vaikuttimien vuoksi syntyneet käsitykset saattavat vaikuttaa henkilön vastauksiin. Yksittäinen tiukasti esitetty mielipide tietyltä henkilöltä aiheuttaa tilanteen, jossa hänen muita vastauksia on tarkasteltava erityisen kriittisesti:

”Mielestäni matriisi ei toimi.”

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johdannossa esiin nostamani havainnot matriisiorganisaatiosta olivat pääosin negatiivisia. Jostain syystä tutkimuksen, artikkelien ja muiden julkaisujen sävy koskien matriisiorganisaatioita on negatiivinen. On kuitenkin todettava, että matriisiorganisaation käyttämiseen on perusteita ja se antaa mahdollisuuden johtaa organisaatiota tehokkaasti.

On ymmärrettävä, että negatiivisten kokemusten korostaminen antaa mahdollisuuden kehittää organisaatiota. Talouslehden (Rainisto, 2010) ja Helsingin sanomien (Pohjanpalo & Mäkinen, 2012) kaltaiset uutisoinnit ja tutkimuksissa korostetut ongelmat saattavat vaikuttaa kysymysten laatimiseen ja vastaajiin, mutta vastaajat saattavat haluta nostaa esiin epäkohtia jotta niitä voitaisiin muuttaa.

5.1 VASTAUKSIA TUTKIMUSKYSYMYKSIIN

Kyselyn tuottamien havaintojen tulisi vastata tärkeimpään tutkimuskysymykseen: Mitkä tekijät vaikuttavat johtamiseen matriisiorganisaatiossa? Käsittely alkaa kuitenkin vastaamalla tutkimuskysymyksiin jotka auttavat vastaamaan päätutkimuskysymykseen.

Vaikuttaako useampi esimies johtamiseen? Alaisten kokemukset useammasta esimiehestä antavat sekä positiivisia, että negatiivisia vastauksia kysymykseen, mutta useamman esimiehen koetaan vaikuttavan johtamiseen. Useamman esimiehen koetaan mahdollistavan joustava ja tehokas johtaminen. Alaisten ammattitaitoa voidaan käyttää useassa paikassa jos johtajat tunnistavat alaisten ammattitaidon ja osaavat käyttää sitä. Prosessien johtamisen nähdään hyvänä keinona käyttää vähäisiä henkilöstöresursseja. Prosessijohtajien tulisi kuitenkin hahmottaa heille annettujen henkilöstöresurssien mahdollisesti päällekkäiset työtehtävät. Näissä tilanteissa henkilöiden hallinnollisen johtajan, prosessijohtajan ja alaisen vuorovaikutus ja tehtävien priorisointi korostuu. Vaikka prosessijohtaminen nähdään hyvänä työkaluna, olisi johtamistoiminnassa kehitettävää.

Johtajien vastuut koetaan epäselviksi. Usean johtajan nähdään lisäävän byrokratiaa ja asioiden esittelemistä usealle johtajalle. Asioiden mennessä huonosti tai jos tulee tarvetta lisäresursseille, johtajien koetaan pakoilevan vastuuta. Tähän saattaa vaikuttaa myös alaisten ymmärrys johtamisesta linjassa ja projektien johtamisesta. Alaiset saattavat esittää asiansa väärälle johtajalle, jolloin johtaja ei voi ottaa vastuuta asiasta. Lisäksi vallan jakautuminen

koetaan epäselvänä, laitosten sisällä toimivien johtajien koetaan ajavan oman laitoksensa etua organisaation kokonaisuuden ja projektien kustannuksella. Kommunikaatio usean eri johtajan kanssa koetaan myös epäselväksi. Alaisten osallistuessa projekteihin ja työtehtävien kasaantuessa, kommunikointi eri johtajien kanssa lisääntyy.

Esimiesasemassa olevat henkilöt kokevat alaisten työkuorman seuraamisen ajoittain hankalaksi. Useammalta esimieheltä tulevat työtehtävät saattavat mennä suoraan alaisille, jolloin esimiehellä on ongelmia saada kokonaiskuvaa alaisen rasituksesta. Lisäksi esimiesten ohi sovitut asiat saattavat helpottaa yksilöiden työtehtäviä, mutta kun asiat hoidetaan epävirallisen organisaation kautta, esimieheltä katoaa mahdollisuus hahmottaa alaisten rasitustaso. Kokonaisuudessaan ennalta sovitut toimintatavat ja kommunikoinnin lisääminen organisaation pysty- ja poikkirakenteiden välillä auttaisi kokonaiskuvan hahmottamiseen.

Verrattaessa saatuja tuloksia aikaisempien tutkimusten tuloksiin on yhdenmukaisuudet huomattavat. Hyvinä puolina nähdään resurssien ja henkilöstön joustava sekä tehokas käyttö. Eri asiantuntijoiden käyttö ja siirtäminen projektien tai työryhmien välillä mahdollistaa pienen henkilöstömäärän tehokkaan käytön.. Projektimaisuus ja tiimijaot on koettu positiiviseksi verrattuna hierarkkisiin organisaatioihin. Käskyvaltasuhteiden, resurssien jakamisen ja henkilöstön käytön hahmottaminen saattaa tuottaa ongelmia. Työntekijöiden liiallinen uskollisuus omaa kiinteää yksikköään kohtaan aiheuttaa ristiriitoja siirrettäessä resursseja projekteihin. (Sy & D’Annunzio 2005, s.40; Gottlieb 2007, s.37–39 ja s.49; Tevameri, 2014, s.30; Mellas, 2010, s.14–15)

Erona aikaisempiin tutkimuksiin on sivusuuntaisen tiedonkulun paraneminen. Tässä tutkimuksessa kerättyjen kokemusten pohjalta tiedon siirtyminen koetaan ajoittain ongelmaksi. Koska johtajat ovat upseereja, heidän urakiertonsa koetaan haittaavan organisaation toimintaa. Aikaisemmat kokemukset ovat pääosin linja- tai linjaesikuntaorganisaatiosta jossa tiedonkulku tapahtuu vertikaalisesti. Perehdyttämiseen sekä matriisiorganisaation kouluttamiseen tulisi kiinnittää huomiota, jotta tieto saataisiin välittymään oikealla tavalla.

Kokevatko johtajat johtamisen matriisiorganisaatiossa monimutkaiseksi? Johtotehtävissä olevat henkilöt eivät koe johtamista monimutkaiseksi. Matriisiorganisaation rakenteen koetaan olevan valta- ja vastuusuhteiltaan selkeä. Vaikka yleinen näkemys johtamisesta oli

positiivinen, nostivat johtajat esille myös kehityskohteita. Kyselyyn vastanneista viisitoista henkilöä toimi johtotehtävissä ja heillä oli suoranaisia alaisia.

Johtajat korostivat tärkeinä asioina hyviä henkilöstösuhteita, vuoropuhelua organisaation sisällä, roolien- ja vastuiden selkeätä sopimista ja ihmisten- ja organisaation tuntemista. Hyvät henkilöstösuhteet sekä ihmisten- ja avainhenkilöiden tunnistaminen mahdollistaa asian sopimisen virkatien ohi, minkä yleensä koetaan helpottavan johtamista. Vaikka johtamista matriisiorganisaatiossa ei koeta monimutkaiseksi, käyttävät alaiset ja esimiehet epävirallista organisaatiota helpottamaan työtään. Voidaankin kysyä, että kyetäänkö organisaation rakennetta, toimintatapoja tai koulutusta parantaa, jotta epävirallisia organisaatorakenteita ei tarvitse käyttää virallisen organisaation johtamiseen ja asioiden hoitamiseen?

Vastuiden ja roolien selkeä sopiminen liittyy tehtäväkuvauksiin ja virkamiesten suhteellisen selkeisiin vastuualueisiin. Tämä piirre on eroava verrattuna tuloksiin aikaisempiin tutkimuksiin. Maanpuolustuskorkeakoulu toimintaympäristönä mahdollistaa puolustusvoimissa yleisesti käytettyjen tehtäväkuvausten käyttämisen. Tehtäväkuvausten tarkka laatiminen selkeyttää valta-, vastuu- ja roolikysymyksiä. Ero alaisina toimivien henkilöiden vastauksiin on selkeä. Alaiset kokevat johtajien vastuut epäselvinä. Yksi vaikutusmahdollisuus tähän olisi työyksiköiden sisällä tapahtuva koulutus, jossa esimiehet selventäisivät vastuu- ja valtasuhteet alaisille.

Kehitettävänä kohteina johtajat näkevät kommunikoinnin, liiallisen uskollisuuden omaa laitosta kohtaan, ajoittaisen ristiinjohtamisen jolloin tehtävänannot menevät toisen esimiehen kanssa ristiin ja tilannekuva alaisten työmäärästä hämärtyy. Kommunikoinnissa tulee tunnistaa, onko tarve vuorovaikutuksen kehittämiseksi yksilöiden välillä, milloin esimerkiksi vuorovaikutuskoulutus voi auttaa kehittymään. Toinen vaihtoehto on kehittää organisaatiossa tapahtuvaa tiedonvaihtoa, sopimalla yhteiset toimintatapamallit ja kouluttamalla henkilökuntaa organisaatorakenteen erikoisesta luonteesta, jossa tietoa pitää liikkua useampaan paikkaan.

Miten hierarkkisesta organisaatiosta opettajaksi tai esimieheksi tulevat kokevat matriisiorganisaation? Maanpuolustuskorkeakoulun rakenne koetaan lähtökohtaisesti selkeänä, mutta yhteistoimintaosapuolia on paljon. Vastaajien mielipiteet olivat pääosin samankaltaisia:

”Matriisiorganisaatio edellyttää ennen kaikkea selkeää käsitystä siitä, kenelle tietoa pitää jakaa ja kuka sitä tarvitsee. Ongelmia tulee silloin jos asiakirjojen jakelussa ei ole kaikki tarvittavat tahot mukana. Lähtökohtaisesti tilanne on selkeä, kurssinjohtajat vastaavat omista kursseistaan, jolloin opettajan näkökulmasta asiointi on selkeätä.”

”Usean johtajan tapauksessa, tulee vastuualueet olla erittäin tarkasti ja yksiseleitteisesti jaettuna. Lähiesimies tulee pitää kokoajan tietoisena matriisiorganisaation aikaansaamasta työkuormasta. Vallan jakautuminen aiheuttaa työn määrän ajoittaisia kasaantumisia samoihin ajankohtiin”

”Minulle tänne opettajatasolle tämä vallan jakautuminen ei näy millään tavoin. Kaikki menee samalla tavoin alhaalta ylöspäin kuin joukko-osastossa. Yhteistyösopuolia on ehkä joukko-osastoa enemmän kuten esimerkiksi tietohallintoala ja OAO. OAO on opettajan näkökulmasta hankalin yhteistyökumppani. Se on joustamattomin ja kankein.”

Vastaajat kokevat rakenteen vaativan selkeät vastuut ja kommunikaation lisäämistä johtuen useista yhteistoimintaosapuolista. Yksittäiset vastaukset nostivat esille organisaatorakenteesta johtuvat epäselvyydet vastuissa. Näissäkin tapauksissa henkilökunnalle annettava koulutus saattaisi selkeyttää vastuiden jakautumista tai sen ymmärtämistä.

Mitkä tekijät vaikuttavat johtamiseen matriisiorganisaatiossa? Tutkimuksessa esiin tulleet havainnot ovat hyvin samankaltaisia aikaisempien tutkimusten kanssa. Matriisiorganisaation hyvinä ja huonoina puolina koetut asiat vaikuttavat johtamiseen myös Maanpuolustuskorkeakoulussa. Tiivistettynä resurssien ja henkilöstön joustava ja tehokas käyttö, vaikutus innovatiivisuuteen ja päätöksenteon siirtyminen organisaatiossa alaspäin vaikuttavat johtamiseen positiivisesti. Tiimityöskentely ja projektit nähdään erinomaisena keinona käyttää asiantuntemusta ja resursseja tehokkaasti.

Negatiivisesti vaikuttavat asiat ovat tiivistetysti epäselvät vastuut ja roolit, auktoriteettien epäselvyydet ja työntekijöiden liiallinen uskollisuus omaa kiinteää yksikköään kohtaan. Epäselvät vastuut lisäävät kokemusten mukaan turhaa byrokratiaa. Organisaatorakenteen toimivuutta haittaa autoritäärinen ja hierarkkinen johtaminen. Tämä koetaan haittaavan

ajoittain sotilaiden ja siviilien välistä yhteistyötä. Prosessien johtaminen koetaan positiivisena asiana, mutta siinä pitäisi kehittyä. Prosessijohtajien, alaisten ja hallinnollisten johtajien tulisi kehittää tiedonkulkua ja organisaatioon tulisi määrittää vakiodut toimintatavat tietojen siirtämiseen. Ymmärrettävästi johtajat ovat kiinnostuneita omista resursseistaan, mutta liiallinen sitoutuminen oman laitoksen tai muun organisaation osan toimintaan saattaa haitata organisaation toimintaa suuressa mittakaavassa.

Alaiset ja johtajat kokevat kuitenkin valta- ja vastuusuhteet eri tavoin. Alaisten mielestä organisaatorakenne sekoittaa valta- ja vastuusuhteita aiheuttaen vastuun pakoilua ja ongelmia kommunikoinnissa. Esimiesasemassa olevien henkilöiden näkemyksen mukaan valta- ja vastuusuhteet ovat pääosin selkeät, mutta alaisten työmäärän seuraamisen olevan ajoittain vaikeaa. Molemmat ryhmät korostavat tiedonkulun merkitystä.

Havaintojen ja kokemusten läpikäyminen on nostanut esiin perehdyttämisen ja koulutuksen merkityksen. Molemmissa tulisi ottaa kantaa organisaatorakenteen erikoispiirteisiin. Tiedonkulun korostaminen on avainasemassa, koska hierarkkisesta organisaatiosta tulevat johtajat ja alaiset eivät välttämättä käsitä ketkä kaikki tarvitsevat tietoa. Epävirallisen organisaation käyttäminen on selvästi normaali toimintatapa ja se saattaa nopeuttaa ja helpottaa työtehtäviä huomattavasti. Koulutuksessa tulisi kuitenkin huomauttaa, että vaikka se helpottaa työntetoa, se saattaa vaikuttaa esimiesten kuvaan alaisten työmäärästä vääristäen sitä.

5.2 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

Tämä tutkimus on opinnäytetyö ja tutkimuksen aihe on muuttunut tutkimuksen aikana. Aiheen otsikossa on tapahtunut muutoksia sanavalinnoissa ja idea on ollut alusta asti sama. Muutoksia on ollut sanavalinnoissa ja niitä on tehty, jotta tutkijan ajatus välittyisi lukijalle mahdollisimman hyvin.

Tutkimuskysymykset eivät ole pysyneet samoina tutkimuksen aikana, vaan ne ovat muuttuneet. Tästä huolimatta tutkimuksen johtoajatus oli kaiken aikaa kirkas ja kysymysten täsmentymisen osalta kyse oli lähinnä sanamuotojen yksiselitteisyydestä. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan sitä, että havainnoiko ja mittasiko tutkija todella sitä, mitä hän ajatteli havainnoivansa ja mittaavansa. Tutkimuksessa saatiin tietoa ihmisten kokemuksista ja mielipiteistä. Tieto kerättiin käyttämällä kyselyn pohjana suunniteltua, teorioihin pohjautuvaa

jäsentelymallia. Kerätty tieto muodostui suoraan litteroituna. Näillä perusteilla validiteetti on korkea.

Käytetyt lähteet ovat suhteellisen kattavasti sekä lähivuosisikymmeniltä, että viime vuosilta. Väitöskirjat ovat viimeisen viiden vuoden ajalta ja antavat artikkelien tukemana kuvaa siitä, miten matriisiorganisaatio vaikuttaa rakenteena nyky-yhteiskunnassa. Vanhemmat lähteet ovat yleisesti käytettyjä sekä sotatieteellisessä tutkimuksessa, että kauppa- ja valtiotieteellisissä tutkimuksissa. Lähteiksi on hankittu ulkomaisia julkaisuja sekä kotimaisia julkaisuja, jotta tuloksia voi verrata kansainvälisesti. Vertailupintaa samantasoisiin tutkimuksiin antaa Maanpuolustuskorkeakoulun julkaisemat opinnäytetyöt ja Lappeenrannan- sekä Tampereen yliopiston julkaisemat opinnäytetyöt.

Aineistonkeruumenetelmän valinta oli ongelma. Aineistoa haluttiin koko organisaatiosta. Jos aineistonkeruumenetelmänä olisi käytetty haastatteluja, olisi ollut ongelma saada vastauksia kaikilta organisaation tasoilta, siviileiltä ja sotilailta sekä johtajilta, että alaisilta. Aineistonkeruumenetelmän huonoina puolina ovat epätarkat vastaukset. Vastausten tulkinnanvaraisuus muodostaa ongelman tutkimuksen aineiston luotettavuudelle. Vastauksia olisi voinut täsmentää epäselviä vastauksia antaneiden vastaajien haastatteluilla. Tähän ei päädytty, koska kysely tehtiin anonyyminä ja ongelma olisi pitänyt nähdä etukäteen. Vastauksia on kuitenkin suhteellisen paljon, kun otetaan huomioon organisaation koko. Tämän vuoksi epäselvien vastauksien tulkinta voitiin jättää toissijaiseksi ja keskittyä selkeisiin vastauksiin. Kaikki tutkimuksessa kerätty aineisto on taltioitu ja kysely on liitetty tutkimusraporttiin, jotta tarvittaessa toinenkin tutkija saattaisi päästä samoihin tuloksiin samalla aineistolla.

Tutkimusraportin tekemisen loppuvaiheessa aineiston analyysimenetelmä aiheutti pohdintaa. Analyysin toteuttaminen oli mielestäni teemoittelua, mutta ohjauksen ja tarkemman tarkastelun myötä totesin, että olin suorittanut teorialähtöistä analyysiä. Teemoittelu analyysimenetelmänä etenee teemojen muodostamisesta ja ryhmittelystä niiden yksityiskohtaisempaan tarkasteluun. Faktuaaliset luokittelut sisältävät potentiaalista tietoa, kvantitatiivisia lainalaisuuksia ja nämä luokittelut saavutetaan kokemuseräisen tutkimuksen tuloksena (Niiniluoto, 1980, s.176). Tutkimusaineisto luokiteltiin johtamisen nelikentän pohjalta tehtyjen teema-alueiden mukaisesti. Teema-alueiden alle muodostui tutkimusaineistosta samankaltaisuuksien perusteella alaluokkia. Johtamisen kuution käyttö oli toinen mahdollisuus luokitella vastauksia. Johtamisen kuutio on nelikentän tavoin keino

hahmottaa ja jäsentää johtamisen ja toimintakyvyn yhteyksiä, keskinäisriippuvuutta ja tapahtumia. Kuutiota ei kuitenkaan käytetty, koska toimintakyvyn tarkasteluun ei tässä tutkimuksessa koettu tarvetta. Aineiston analyysimenetelmän huonona puolena on tutkijan mielivaltaisuuden mahdollisuus. Jos alaluokat olisi muodostettu teorialähtöisesti, olisivat ne olleet helpommin perusteltavissa. Aiheeseen perehtyminen, teoriapohjan luominen ja aineistoon syventyminen loivat kuitenkin mahdollisuuden luoda alateemat aineiston mukaan. Alateemoissa on sidonnaisuus johtamisen nelikenttään ja näin tutkittavasta aineistosta saa tietoa joka ei ole tiukan teoriasidonnaista, vaan esittää ihmisten kokemuksia ja näkemyksiä. Analyysivaihe oli suhteellisen ongelmaton, koska kysely oli rakennettu johtamisen nelikentän mukaisesti.

Tutkimustulosten yhdenmukaisuus aiempiin tutkimuksiin tukee tutkimuksen luotettavuutta, pragmaattisen totuuskäsitteen mukaan objektiivisen todellisuuden piirre on, että se ohjaa tutkimuksen ja tutkijat samaan johtopäätökseen (Niiniluoto, 1980, s.111). Voidaan siis puhua toistettavuudesta. Tutkimus esittää kuitenkin ihmisten kokemuksista koostuvaa kokonaisuutta tietyssä organisaatiossa tietyllä hetkellä. On epävarmaa saisiko toinen tutkija kerättyä samanlaisen aineiston ja päätyisi samoihin tuloksiin. Vallitseva organisaatiokulttuuri, yksilölliset johtajan ominaisuudet ja organisaatiossa työskentelevien ihmisten taustat vaikuttavat vastauksiin. Laadullisessa tutkimuksen toistettavuus on usein heikko. Tutkimuksen raportoinnissa on pyritty olemaan niin tarkka, että lukija pystyy muodostamaan kuvan tutkimuksen vaiheista. Lisäksi kyselyn tuloksia on pyritty esittämään mahdollisimman laajasti ja avoimesti käsitellen, jotta lukija saa kuvan käsiteltävistä ilmiöistä. Johtopäätöksiin pääseminen on siis tapahtunut mahdollisimman avoimesti ja perustellen sekä liittämällä tulokset aikaisempiin tutkimuksiin ja teoriaan.

5.3 JATKOTUTKIMUKSET

Tämän tutkimuksen pohjalta tutkimusta voisi viedä koulutuksen suuntaan. Minkälainen koulutus sotilaille ja siviilityöntekijöille tulisi antaa perehdytyksen yhteydessä? Tarvitseeko henkilöstö lisää koulutusta Maanpuolustuskorkeakoulun erityispiirteistä? Miten tiedonkulkua matriisiorganisaatiossa voidaan tehostaa? Nämä muutamat kysymykset ovat heränneet tutkimuksen loppuvaiheessa.

Tutkimusmenetelmän muuttaminen ja mahdollisesti kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen yhdistäminen voisivat antaa erilaisen näkökulman tutkittavaan aiheeseen. Tässä tutkimuksessa saatuja havaintoja voisi tarkentaa ja selventää yksittäisten työyksiköiden johtajien ja alaisten haastatteluilla. Kun haastattelut koskisivat samaa työyksikköä, saataisiin vaikutuksia vertailtua tehokkaammin ja näin mahdollisia kehityskohteita löytyisi tehokkaasti. Laajemmalla kyselyllä, joka kattaisi koko organisaation, saataisiin laaja käsitys epäkohtien vaikutuksista koko organisaatiossa.

Yleisesti matriisiorganisaation tutkimuksessa voisi nähdä mahdollisuuden siirtää piirteitä siviiliorganisaatioista sotilasorganisaatioihin ja toisinpäin. Eroavaisuuksia varmasti löytyy johtuen organisaatiokulttuurin vaikutuksista sekä hierarkkisesta organisaatiosta. Eri aloilla työhyvinvointi koetaan merkittäväksi kehitysalueeksi. Työ tulisi kokea mielekkääksi, hyvin johdetussa organisaatiossa. Omien kokemusten perusteella Maanpuolustuskorkeakoulun organisaatio tarjoaa mahdollisuuden ylläpitää ja kehittää omia psykofysiologisia perustarpeita hyvin. Kuitenkin työyhteisön yhteenkuuluvuudessa, arvostuksen tunteessa ja itsensä toteuttamisen tarpeessa saattaa olla opittavaa siviiliorganisaatioista.

LÄHTEET

- Atkinson, P. 2003. Managing chaos in a matrix world. *Management Services*, November, s. 8-11.
- Barley, S. R., & Kunda, G. 1992. Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, s. 363-399.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal S. 1990. Matrix management: Not a structure, a frame of mind. *Harvard Business Review*, July-August, s. 138-145.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. 2011. *Reframing organizations: Artistry, choice and leadership*. John Wiley & Sons.
- Burns, J.M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Conti, R. F., & Warner, M. 1993. Taylorism, new technology and just-in-time systems in Japanese manufacturing. *New Technology, Work and Employment*, 8(1), s. 31-42.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Galbraith, J. 1971. Matrix organization designs How to combine functional and project forms. *Business Horizons* 14.1 s. 29-40.
- Galbraith, J. 2009. *Designing Matrix Organizations That Actually Work*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Gottlieb, M. R. 2007. *The matrix organization reloaded: Adventures in team and project management*. Greenwood Publishing Group.
- Harisalo, R. 2008. *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Hauvala, A. 2011. Arvoilla johtaja, arvojohtaja vai arvoton johtaja?: käsityksiä eettisestä johtajuudesta ja johtamisesta puolustusvoimissa. *Maanpuolustuskorkeakoulu*, Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1985. Teemahaastattelu. Kolmas painos. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit: muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki Edita.

<http://www.hs.fi/ura/a1305599120420>

<http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/b90a9700434f26e49427de13a029dd34/MPKK+organisaatio+2014+uusi+pp+versio.png?MOD=AJPERES>

<http://www.talouselama.fi/uutiset/matriisi+murskasi+mahtavan+nokian/a2071790>

Huhtinen, A-M. 2006 (toim.): Sotilasjohtamisen tiedon kohteet, Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitos. Julkaisusarja 2, artikkelikokoelmat n:o 16. Helsinki: Edita Prima Oy

Huhtala, H & Laakso, A. 2007. Kirjallisuuskatsaus organisaatiokulttuuriteorioihin: mitä ne ovat ja miten niistä on keskusteltu kansainvälisissä ja suomalaisissa tieteellisissä jounaaleissa? Hallinnon tutkimus (Administrative Studies Journal) 26(2), s. 13–32

Humphreys, P. 1998. Discourses underpinning decision support. Teoksessa: Context sensitive decision support systems. Toim. Berkeley, D., Widmeyer, M., Brézillon, P., Rajkovic, V. s. 1-23.

Johtajan käsikirja. 2012. Juvenes Print, Oy Tampere

Juuti, P. 1999: Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Keuruu: Otava

Järvenpää, E. 2006. Luento. Laadullinen tutkimus. Teknillinen korkeakoulu, Helsinki

Kahneman D. 2011. Thinking fast and slow. New York: Farrar, Straus and Giroux

Kaistila, M. 2004. Hyvä esimiestyö. Työturvallisuuskeskus

Kaplan, R S., Norton, D, käant. Heinämäki M. 2002.. Strategialähtöinen organisaatio: tehokkaan strategiaproessin toteutus. Kauppakaari.

Kiikeri, M., & Ylikoski, P. 2004. Tiede tutkimuskohteena. Filosofinen johdatus tieteentutkimukseen. Helsinki: Gaudeamus.

Kirjavainen, P, Laakso-Manninen R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita

Kiuru, J. 2009. Johdatus johtamiseen: ajatuksia Johtamisen perusteet-opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat.

Korhonen, R. 1989. Näköhavaintoja johtamisesta. Painotalo Miktor.

Kostamo, E. 2004. Suomalainen johtajuus: rohkeus olla omintakeinen. Talentum.

Kotter, J P. 1995: Leading change: Why transformation efforts fail. Harvard business review 73.2. s. 59-67.

Kotter, J P. 1996. Leading change. Harvard Business Press.

Kuokkanen, A. 2015. Johtamisen ihmissuhdekoulukunta Suomessa: Työntekijäkeskeiset johtamisopit suomalaisen työelämän muutoksessa. Työterveyslaitos Helsinki.

Kuhn, T. S. 1970. The structure of scientific revolutions. Chicago/Lontoo.

Kuprenas, J. A. 2003. Implementation and performance of a matrix organization structure. *International Journal of Project Management*, 21(1), s.51-62.

Kuusela, S. 2010. Valta ja vuorovaikutus johtamisessa. Tampereen yliopisto Sosiaalitutkimuksen laitos.

Laaksonen, M. 2009. Merkillinen strategia. Puolustushallinnon strategian semioottinen tarkastelu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 1, n:o 1, Maanpuolustuskorkeakoulu. Edita Prima Oy, Helsinki.

Laki puolustusvoimista, 11.05.2007/551.

Laki Maanpuolustuskorkeakoulusta, 30.12.2008/1121

Maanpuolustuskorkeakoulun toimintakäsikirja. 2012. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki.

Malone, D M. 1983. Small unit leadership: A commonsense approach. Random House Digital, Inc.,

Melin, H, Blom, R, & Kiljunen, P. 2005. Suomalaiset ja työ. Raportti ISSP.

Mellas, T. 2010. Johtamisen haasteet matriisiorganisaatiossa: Johtajien näkökulma. Case: Tieto Corporation. Lappeenrannan yliopisto.

Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3. laitos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Mikkonen R. 2007. SOTILAAN EETTINEN TOIMINTAKYKY JA PÄÄTÖKSENTEKO Teoreettinen mallinnus ja empiirinen tutkimus kriisinhallintaympäristössä. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki.

Nemiro, J., Beyerlein, M. M., Bradley, L., & Beyerlein, S. (Eds.). 2008. The handbook of high performance virtual teams: A toolkit for collaborating across boundaries. John Wiley & Sons.

Nissinen, V. 2006. Syväjohtaminen. Helsinki: Karisto Oy

Northouse, P. 2007. Leadership. Theory and Practise. New Delhi: Sage Publications. Thousand Oaks

Näsi, J, Aunola M. 2004. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Metalliteollisuuden kustannus.

Peltonen, M. 1991. Johtamisen käsitteistöä. Aavaranta-sarja. Satakunnan painotalo, Kokemäki

Peltonen, M ja Ruohotie, P 1991. Ihmisten johtaminen. Kustannusosakeyhtiö Otavan paino-laitokset, Keuruu.

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu .

Perheentupa C. 2013 Johdatus syventäviin opintoihin/ SM4. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki.

Pitkänen, P & Pyrhönen, A. 2002. Se koetaan ihan arvostettavana asiana, että menestyy koulussa: tapaustutkimus roolista sekä sen tiedostamisen merkityksestä koululuokassa. Jyväskylän yliopisto.

Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint.

Rajaniemi, J. 2010. Organisaatiorakenne ja innovatiivisuus-Tutkimus organisaatiorakenteista johtuvista innovatiivisuuden esteistä. Tampere University Press.

Rissanen, R., Sääski, K., & Vornanen, J. (1996). Uudistuvat organisaatiot: käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

Rissanen R. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto

Räsänen H. 2009. Luento, HAMK.

Ryan M. 2013. Decoding al-Qaeda's strategy. Columbia university press,

Schein, E H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin & Göös

Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Tampere: Esa Print Oy

Smircich, L. 1983. Concepts of culture and organizational analysis. Administrative science quarterly, nro. 28. 339-358.

Sotilasjohtaja, II (1990). Pääesikunnan koulutusosasto; Valtion painatuskeskus 1990.

Sy, T, D'Annunzio, L S. 2005. Challenges and Strategies of Matrix Organizations: Top-Level and Mid-Level Managers' Perspectives. Human Resource Planning;2005, Vol. 28 Issue 1, s.39

Tiensuu, V, Partanen, V ja Aaltonen, J. 2004: Onnellinen organisaatio.
Helsinki: Edita Prima Oy

Tuomi, J ja Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.
Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Tuominen, J. 2010. teoksessa: Toimintakykyä kehittämässä (toim. J. Mäkinen ja J. Tuominen). Jarmo Toiskallion juhlaKirja. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 1, n:o 6. Helsinki: Edita Prima Oy

Valtanen, M. (toim.) 2008, Olli Harinen, Liisa Eränen, Juha Jokitalo, Vesa Muona: Johtamisen sosiaalipsykologia. Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä. Julkaisusarja 2. Artikkelikokoelma 19/2008

Valkokari, K. 2009. Yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostuminen kolmessa erityyppisessä verkostossa. VTT.

Varila J (Toim,) 1994. Henkilöstöstrategia ja uusiutuva organisaatio. Valtionhallinnon kehittämiskeskus.

Vartola, J. 2009. Byrokratia modernin hallinnan muotona. Teoksessa Karppi I. & Sinervo LM.(toim.) Governance–Uuden hallintatavan jäsentyminen. Tampereen yliopisto. Tampere: Eräsalon Kirjapaino Oy.

Yukl, G. 2006: Leadership in Organizations. Pearson International Edition. University of Albany, State University of New York. London

LIITTEET

LIITE 1. TUTKIMUKSEN KYSELY

”Kysely matriisiorganisaation vaikutuksista johtamiseen” Yliluutnantti Reima Turusen Pro gradu- tutkielma

Arvoisa Maanpuolustuskorkeakoulun työntekijä!

Mitkä tekijät vaikuttavat johtamiseen matriisiorganisaatiossa? Kokevatko johtajat johtamisen matriisiorganisaatiossa monimutkaiseksi? Miten hierarkkisesta organisaatiosta opettajaksi tulevat kokevat matriisiorganisaation?

Etsin vastauksia edellä mainittuihin kysymyksiin. Sinun kokemuksesi ja ammattitaitosi antavat erinomaisen tilaisuuden tutkia matriisiorganisaation vaikutuksia.

Alla olevat kysymykset ovat olennainen osa yliluutnantti Reima Turusen Pro gradu työtä Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen ja Sotilaspedagogiikan ainelaitokselle:

”MATRIISIORGANISAATION VAIKUTUKSET JOHTAMISEEN: CASE MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU”

Jos haluat tuoda esille asioita jotka koet tärkeiksi, mutta kyselyssä siihen ei ollut mahdollista, se onnistuu kyselyn lopussa.

Kysymyksiin vastaaminen vie sinulta aikaa tunnollisesti tehden 15 – 45 minuuttia, riippuen kokemuksistasi ja mielenkiinnostasi. Vastaa siitä, että kaikkien vastaajien anonymiteetti säilyy. Voit siis vastata täysin rehellisesti ja anonyyminä.

Vastaa harkiten, siten annat panoksesi tutkimukselle.

Vastaa kyselyyn 08.02.2015 mennessä.

TAUSTAKYSYMYKSET

Puolustushaarasi

Maavoimat

Merivoimat

Ilmavoimat

Rajavartiolaitos

Siviili (Lisättiin vastaajan huomautuksen jälkeen kyselyn ensimmäisenä päivänä)

Kuinka kauan olet työskennellyt Maanpuolustuskorkeakoulussa?

Alle vuoden

1-2 vuotta

3-4 vuotta

5-6 vuotta

yli 6 vuotta

Minkä ikäisenä aloitit työskentelyn Maanpuolustuskorkeakoulussa?

25 -vuotiaana tai nuorempana

26-27

28-30

31-33

34-35

Yli 35 vuotta

Montako suoranaista alaista sinulla on?

0

1-5

6-10

11-15

10

16-20

21 tai enemmän

Kuinka monta esimiestä sinulla on?

0

1

2

3

4 tai enemmän

6. Miten esimiehesi tukee omaa johtamistoimintaasi?

7. Mitä ristiriitoja koet työssäsi saamiesi vaatimusten ja käytettävissä olevien resurssien suhteen?

8. Mitä ristiriitoja koet esimiehiltäsi saamiesi vaatimusten ja omien odotustesi suhteen liittyen työtehtäviesi hoitamiseen?

9. Miten koet vallan jakautumisen johtajien kesken Maanpuolustuskorkeakoulussa?
Vaikuttaako organisaation matriisirakenne vallan jakautumiseen?

10. Mitkä asiat helpottavat johtamistoimintaasi matriisiorganisaatiossa?

11. Mitkä asiat vaikeuttavat johtamistoimintaasi matriisiorganisaatiossa?

12. Mitkä asiat vaikuttavat työyksikkösi henkilöstöryhmien väliseen yhteistyöhön?

13. Mitkä ovat Maanpuolustuskorkeakoulun organisaatorakenteen vahvuudet?

14. Mitkä ovat Maanpuolustuskorkeakoulun organisaatorakenteen heikkoudet?

15. Mitä mielestäsi kannattaisi muuttaa (keskeiset asiat)?

16. Miten Maanpuolustuskorkeakoulun organisaatiouudistus vaikutti sinun työyhteisöösi?

17. Miten yhteistyö eri ainelaitosten välillä on hoidettu? Esimerkiksi voivatko opettajat sopia yhteistyöstä keskenään ainelaitosten välillä vai eteneekö yhteistyö ainelaitosten johtajien tai yksittäisen projektinjohtajan kautta?

18. Vaikuttavatko tehtävävaihdokset ja urakierto työyksikkösi toimintatapoihin? Miten?
19. Vaikuttaako organisaatiokulttuuri negatiivisesti tai positiivisesti oman laitoksesi ja muiden laitosten väliseen yhteistyöhön? (Esim. Epävirallinen organisaatio).
20. Millä tavoin esimiehesi kannustavat sinua oma-aloitteellisuuteen ja itsenäisyyteen?
21. Millä tavoin koet voivasi vaikuttaa oman laitoksesi toimintatapoihin?
22. Jos haluat tuoda esille asioita jotka koet tärkeiksi, mutta kyselyssä siihen ei ollut mahdollista, vastaa tähän.